



Escola Politècnica Superior
d'Edificació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

MÀSTER UNIVERSITARI EN EDIFICACIÓ
TREBALL DE FI DE MÀSTER

ANÀLISI DE LA IMPLANTACIÓ DE SISTEMES DE GESTIÓ ALS
AJUNTAMENTS DE CATALUNYA

Projectista: EFRÉN RADIGALES SÁNCHEZ
Director: DR. JESÚS ABAD PUENTE
Convocatòria: Q2 - 2016

Resum

Aquesta tesina, presenta un treball d'investigació empírica utilitzant metodologia descriptiva per conèixer el grau d'implantació dels Sistemes i Models de gestió als Ajuntaments de Catalunya.

Els Sistemes de Gestió estudiats són: ISO 9001 -ISO 14001 – OHSAS 18001 i ISO 50001.

Els Models de Gestió estudiats són: Carta de Serveis – EFQM - CAF

Per l'execució del treball, s'ha dissenyat un qüestionari amb diverses preguntes, amb les que es podrà determinar quins models o sistemes de gestió te implantats l'Ajuntament i quins beneficis o dificultats a suposat la implantació del SG o del MG.

Per l'obtenció de dades, es farà servir una plataforma web, preparada per obtenir resposta dels 948 municipis catalans (agost 2016). Es fa un anàlisi descriptiu, de les dades obtingudes i que han estat validades, del grau d'implantació de cadascun dels SG o MG, s'efectuen els comparatius d'implantació entre les 42 comarques i 4 províncies de Catalunya.

Resumen

Esta tesina, presenta el trabajo de investigación empírico utilizando una metodología descriptiva para conocer el grado de implantación de los Sistemas y Modelos de gestión en los Ayuntamientos de Cataluña.

Los Sistemas de Gestión estudiados son: ISO 9001 -ISO 14001 – OHSAS 18001 i ISO 50001.

Los Modelos de Gestión estudiados son: Carta de Servicios – EFQM - CAF

Para la ejecución del trabajo, se ha diseñado un cuestionario con diversas preguntas, con las que se podrá determinar que modelos o sistemas de gestión tienen implantados los Ayuntamientos y que beneficios o dificultades a supuesto la implantación del SG o del MG.

Para la obtención de datos, se utilizará una plataforma web, preparada para obtener respuesta de los 948 municipios catalanes (agosto 2016). Se realizará un análisis descriptivo, de los datos obtenidos y se han validado, del grado de implantación de cada uno de los SG o MG, se realizarán los comparativos de implantación entre las 42 comarques i 4 provincias de Cataluña.

Abstract

The following thesis presents an empirical research study using descriptive methodology in order to verify the degree of implementation of the Management Systems and Models in Catalunya's Cityhalls.

The Management Systems that have been studied are the following: ISO 9001 -ISO 14001 – OHSAS 18001 i ISO 50001.

The Management Models that have been studied are the following: Charter of Services – EFQM - CAF

The study will be based on a multiple question survey to determine which Models or Systems each Cityhall has implemented, as well as the benefits or difficulties this implementation has represented.

A website will be provided to collect data from the 948 Catalan Cityhalls (August 2016). The data will be validated then analysed descriptively in order to establish a comparison of the degree of implementation of the SG or the MG among Catalunya's 42 counties and 4 provinces.

Agraïments

El passat mes de gener de 2013, vaig visitar al meu director de tesina en Dr. Jesús Abad. Per aquella època tenia al cap sí o sí fer el doctorat, la investigació tractaria els sistemes integrats de gestió SIG a l'Administració Pública, un tema que volia enllaçar amb el meu treball final de màster en endavant TFM, tal qual li vaig explicar, i des d'aquell mes de gener m'ha dirigit i ajudat amb aquest treball.

El temps anava avançant i tant la vida personal amb l'arribada d'en Martí, com la professional que preveia noves responsabilitats, van fer una mica més complexes la dedicació al doctorat, motius que farien que de moment, quedés apartat.

Poc més tard el temps per lliurar el meu TFM s'esgotava, en poc temps esdevindria un canvi de pla d'estudis, i l'extinció de l'antic màster que ara finalitza. Gràcies a la infinita paciència del Jesús, professor, persona propera i de confiança, asseguts al seu despatx i amb la sinceritat, optimisme i sobretot pragmatisme que el caracteritza, va dir-me una cosa semblant això: - "tu decideixes, acabem el màster i del doctorat ja en parlarem...". Aquella conversa va arribar en el moment just, i va fer que m'aboqués de ple en cos i ànim, per acabar el TFM.

Així que al primer a qui li haig d'agrair que hagi aconseguit estar aquí i sobretot per aguantar-me és al Dr. Jesús Abad.

També vull agrair a l'EPSEB i a la UPC, per autoritzar-me i donar-me aquesta darrera oportunitat de presentar el meu TFM dels estudis de Màster en Edificació.

Un agraïment particular a un company de l'ajuntament on treballo a qui li tinc una estima molt especial, des del primer dia que vaig aterrar en el món de l'Administració Pública, sempre ha tingut paraules d'ànims, m'ha donat empentes per tirar endavant i m'ha cuidat tots aquest anys com si d'un pare es tractés. *Eskerrik asko* Don Mariano.

Als que han compartit aquest esforç d'una manera o altre Carles Víctor, Mariano, Oscar, Travé, Ramón, Adolfo, Ernest, Angeles D., A. Mercader. Als que no faig esmena particular però que també han estat al meu costat per ajudar companys de l'Àrea de Política Territorial, Habitatge i Medi Ambient de Sant Just Desvern i Brigada. Gràcies al Consorci de Normalització Lingüística i en particular a la companya responsable del Servei Local de Català Marta Mussach.

Gràcies especialment al meu company d'equip de projectes, bon amic amb qui passo quasi tantes hores com amb en la meva dona, en Carles Víctor. Durant el temps que he destinat aquest projecte, ell ha estat allà, per ajudar amb el que ha calgut. Sempre té la frase "*no se ha escrito nada de los cobardes*" frase que sap utilitzar en els moments justos per treure un somriure o fer una empena més per tirar endavant. Gràcies amic.

Gràcies a totes les organitzacions i persones que van destinar un temps a omplir el qüestionari, document essencial per l'elaboració d'aquesta tesina. (faig esmena de totes les organitzacions al següent full).

Per acabar, gràcies a la meva família Enriqueta, Luís, Alberto, i sobretot a la meva parella, dona i amiga Noemí i el bé més valuós que compartim, el nostre fill Martí, ells que han sacrificat hores, dies, setmanes i mesos del nostre temps per recolzar-me i ajudar-me en tots els moments bons i dolents per tirar endavant i no fallar. Heu estat i esteu una inspiració de bondat, alegria i amor.

Gràcies a les companyes i companys dels ajuntaments que heu col·laborat responent el qüestionari.

Ajuntament d'Albons	Ajuntament de Palamós
Ajuntament d'Agramunt	Ajuntament del Palau d'Anglesola
Ajuntament d'Agullana	Ajuntament de Palau-sator
Ajuntament d'Aiguaviva	Ajuntament de Palau-saverdera
Ajuntament d'Albinyana	Ajuntament de Pallejà
Ajuntament d'Alcoletge	Ajuntament de la Palma d'Ebre
Ajuntament d'Alcover	Ajuntament de Pals
Ajuntament d'Alforja	Ajuntament del Papiol
Ajuntament d'Alins	Ajuntament de Parets del Vallès
Ajuntament d'Almatret	Ajuntament de la Pera
Ajuntament d'Alòs de Balaguer	Ajuntament de Pineda de Mar
Ajuntament d'Alpens	Ajuntament del Pla del Penedès
Ajuntament d'Alt Àneu	Ajuntament del Poal
Ajuntament d'Altafulla	Ajuntament de la Pobla de Claramunt
Ajuntament de l'Arboç	Ajuntament de la Pobla de Segur
Ajuntament d'Arenys de Mar	Ajuntament de Poboleda
Ajuntament d'Argelaguer	Ajuntament de Polinyà
Ajuntament de l'Armentera	Ajuntament del Pont de Bar
Ajuntament d'Arsèguel	Ajuntament de Pont de Molins
Ajuntament d'Artesa de Segre	Ajuntament de Pontons
Ajuntament d'Avià	Ajuntament de Porqueres
Ajuntament d'Avinyonet del Penedès	Ajuntament de Pradell de la Teixeta
Ajuntament de Balaguer	Ajuntament del Prat de Llobregat
Ajuntament de Banyoles	Ajuntament de Prats de Lluçanès
Ajuntament de Barcelona	Ajuntament dels Prats de Rei
Ajuntament de Bàscara	Ajuntament de Prats i Sansor
Ajuntament de Batea	Ajuntament de Preixana
Ajuntament de Begues	Ajuntament de Premià de Dalt
Ajuntament de Bellví	Ajuntament de Premià de Mar
Ajuntament de Benavent de Segrià	Ajuntament de les Preses
Ajuntament de Benissanet	Ajuntament de Puigpelat
Ajuntament de Besalú	Ajuntament de Querol
Ajuntament de Beuda	Ajuntament de Rellinars
Ajuntament de Bigues i Riells	Ajuntament de Rialp

Ajuntament de Borrassà	Ajuntament de Riells i Viabrea
Ajuntament de Brunyola	Ajuntament de Ripollet
Ajuntament de Cabanelles	Ajuntament de Riudaura
Ajuntament de les Cabanyes	Ajuntament de Riudecols
Ajuntament de Cabó	Ajuntament de Roquetes
Ajuntament de Cabrera d'Anoia	Ajuntament de Rosselló
Ajuntament de Cabrera de Mar	Ajuntament de Sabadell
Ajuntament de Cabrils	Ajuntament de Saldes
Ajuntament de Cadaqués	Ajuntament de Salt
Ajuntament de Caldes de Montbui	Ajuntament de Sant Adrià de Besòs
Ajuntament de Calella	Ajuntament de Sant Aniol de Finestres
Ajuntament de Callús	Ajuntament de Sant Bartomeu del Grau
Ajuntament de Calonge	Ajuntament de Sant Boi de Llobregat
Ajuntament de Calonge de Segarra	Ajuntament de Sant Cebrià de Vallalta
Ajuntament de Camarasa	Ajuntament de Sant Climent de Llobregat
Ajuntament de Campins	Ajuntament de Sant Climent Sescebes
Ajuntament de Canet d'Adri	Ajuntament de Sant Cugat del Vallès
Ajuntament de Canet de Mar	Ajuntament de Sant Esteve Sesrovires
Ajuntament de la Canonja	Ajuntament de Sant Feliu de Guíxols
Ajuntament de Cànoves i Samalús	Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat
Ajuntament de Cantallops	Ajuntament de Sant Ferriol
Ajuntament de Capmany	Ajuntament de Sant Fruitós de Bages
Ajuntament de Caseres	Ajuntament de Sant Hilari Sacalm
Ajuntament de Cassà de la Selva	Ajuntament de Sant Jaume d'Enveja
Ajuntament de Castell de l'Areny	Ajuntament de Sant Joan de Mollet
Ajuntament de Castellar de n'Hug	Ajuntament de Sant Joan de Vilatorrada
Ajuntament de Castellsbell i el Vilar	Ajuntament de Sant Joan les Fonts
Ajuntament de Castellbisbal	Ajuntament de Sant Jordi Desvalls
Ajuntament de Castellcir	Ajuntament de Sant Julià de Ramis
Ajuntament de Castellfollit de Riubregós	Ajuntament de Sant Just Desvern
Ajuntament de Castellfollit del Boix	Ajuntament de Sant Llorenç d'Hortons
Ajuntament de Castellolí	Ajuntament de Sant Martí de Llémena
Ajuntament de Castellvell del Camp	Ajuntament de Sant Martí Sesgueioles
Ajuntament de Celrà	Ajuntament de Sant Miquel de Fluvià
Ajuntament de Conca de Dalt	Ajuntament de Sant Pau de Segúries
Ajuntament de Constantí	Ajuntament de Sant Pere de Riudebitlles

Ajuntament de Copons
Ajuntament de Corbera de Llobregat
Ajuntament de Cornellà de Llobregat
Ajuntament de Cubelles
Ajuntament de Das
Ajuntament de Duesaigües
Ajuntament de l'Escala
Ajuntament de l'Espluga de Francolí
Ajuntament d'Esplugues de Llobregat
Ajuntament de la Fatarella
Ajuntament de Figaró-Montmany
Ajuntament de Fígols
Ajuntament de Flaçà
Ajuntament de Fogars de Montclús
Ajuntament de Folgueroles
Ajuntament de Fontanals de Cerdanya
Ajuntament de Foradada
Ajuntament de Garcia
Ajuntament de Gelida
Ajuntament de Gósol
Ajuntament de la Granadella
Ajuntament de la Granja d'Escarp
Ajuntament de Granollers
Ajuntament de Gurb
Ajuntament d'Hostalric
Ajuntament d'Igualada
Ajuntament de la Jonquera
Ajuntament de Jorba
Ajuntament de Juncosa
Ajuntament de Lladurs
Ajuntament de Llançà
Ajuntament de Lleida
Ajuntament de Llers
Ajuntament de Llinars del Vallès
Ajuntament de Llorenç del Penedès
Ajuntament de Maldà

Ajuntament de Sant Pere Sallavinera
Ajuntament de Sant Pol de Mar
Ajuntament de Sant Quirze del Vallès
Ajuntament de Sant Quirze Safaja
Ajuntament de Sant Sadurní d'Anoia
Ajuntament de Sant Salvador de Guardiola
Ajuntament de Sant Vicenç de Castellet
Ajuntament de Santa Cecília de Voltregà
Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet
Ajuntament de Santa Cristina d'Aro
Ajuntament de Santa Eugènia de Berga
Ajuntament de Santa Eulàlia de Ronçana
Ajuntament de Santa Fe del Penedès
Ajuntament de Santa Margarida de Montbui
Ajuntament de Santa Maria de Besora
Ajuntament de Santa Maria de Miralles
Ajuntament de Santa Maria d'Oló
Ajuntament de Santa Pau
Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda
Ajuntament de Savallà del Comtat
Ajuntament de la Secuita
Ajuntament de Senan
Ajuntament de la Seu d'Urgell
Ajuntament de Sidamon
Ajuntament de Solivella
Ajuntament de Talamanca
Ajuntament de Tàrraga
Ajuntament de Tavèrnoles
Ajuntament de Tavertet
Ajuntament de Térmens
Ajuntament de Terrassa
Ajuntament de Tivissa
Ajuntament de Tona
Ajuntament de Tordera
Ajuntament de Torelló
Ajuntament de Tornabous

Ajuntament de Malgrat de Mar	Ajuntament de Tortosa
Ajuntament de Margalef	Ajuntament de Tossa de Mar
Ajuntament de Martorell	Ajuntament de la Vall de Bianya
Ajuntament del Masnou	Ajuntament de la Vall de Boí
Ajuntament de Maspujols	Ajuntament de la Vall d'en Bas
Ajuntament de Masquefa	Ajuntament de Vallbona d'Anoia
Ajuntament de Massanes	Ajuntament de Vallbona de les Monges
Ajuntament de Matadepera	Ajuntament de Vallfogona de Balaguer
Ajuntament de Molins de Rei	Ajuntament de Vallfogona de Ripollès
Ajuntament de Molló	Ajuntament de Valls
Ajuntament de Montagut i Oix	Ajuntament de Verges
Ajuntament de Montbrió del Camp	Ajuntament de Vidrà
Ajuntament de Montellà i Martinet	Ajuntament de Vilablareix
Ajuntament de Montesquiu	Ajuntament de Viladamat
Ajuntament de Montgat	Ajuntament de Viladecans
Ajuntament de Montmeló	Ajuntament de Viladecavalls
Ajuntament de Montornès de Segarra	Ajuntament de Viladrau
Ajuntament de Mont-ral	Ajuntament de Vilagrassa
Ajuntament de Muntanyola	Ajuntament de Vilamallà
Ajuntament de Naut Aran	Ajuntament de Vilanova de la Barca
Ajuntament de Navata	Ajuntament de Vilanova de Prades
Ajuntament d'Odèn	Ajuntament de Vilanova de Segrià
Ajuntament d'Òdena	Ajuntament de Vila-sacra
Ajuntament d'Ogassa	Ajuntament de Vilàür
Ajuntament d'Olesa de Montserrat	Ajuntament de Vilobí del Penedès
Ajuntament d'Oliana	Ajuntament de Vimbodí i Poblet
Ajuntament d'Olost	Ajuntament de Vinyols i els Arcs
Ajuntament d'Organyà	Ajuntament de Viver i Serrateix
Ajuntament d'Orís	Ajuntament de Xerta

I als Consells Comarcals del Baix Llobregat i del Baix Empordà.

Índex

Introducció	16
1.1 Models i Sistemes analitzats	18
1.2 Àmbit i límits de la tesina	21
1.3 Estructura de la tesina.	22
2. Objectius.	24
3. Marc conceptual	28
3.1 Introducció	29
3.2 Els Ajuntaments i la ciutadania	30
3.3 Evolució de la qualitat a l'Administració Pública	32
3.4 La modernització de les Administracions Públiques.....	34
4. Metodologia	37
4.1 Introducció	37
4.2 Bases de dades i origen dels arxius utilitzats	37
4.3 Disseny del qüestionari i plataforma utilitzada per a la recollida de dades.....	39
4.3.1. Plataforma web per a la recollida de dades	39
4.3.2. Disseny del qüestionari i metodologia d'anàlisi.....	40
4.4 Recollida i validació de dades	51
4.4.1. Procediment per la recollida de dades	51
4.4.2. Revisió i validació de les dades obtingudes	52
5. Anàlisi i discussió de resultats	56
5.1 Descripció de la mostra	57
5.1.1 Descripció geogràfica de la mostra.	57
5.1.2 Descripció del producte interior brut PIB de la mostra i de la distribució de població. 58	
5.2 Implantació de sistemes de gestió normalitzats	64
5.2.1 ISO 9001	64
5.2.2 ISO 14001	70
5.2.3 OHSAS 18001.....	74
5.2.4 ISO 50001	76
5.2.5 Anàlisi comparatiu del grau d'implantació dels sistemes de gestió normalitzats. 76	
5.3 Implantació de models de gestió no normalitzats	84
5.3.1 CARTA DE SERVEIS.....	84
5.3.2 EFQM – European Foundation for Quality Management.....	89
5.3.3 CAF – Common Assessment Framework.....	92
5.3.4 Anàlisi comparatiu del grau d'implantació dels models de gestió no normalitzats. 92	
5.4 SIG – Sistemes Integrats de Gestió.	100

5.5	Previsió futura per a la implantació de sistemes de gestió normalitzats o no a les administracions locals de Catalunya.....	100
5.5.1	ISO 9001	100
5.5.2	ISO 14001	101
5.5.3	OHSAS 18001.....	102
5.5.4	ISO 50001	103
5.5.5	CARTA DE SERVEIS.....	103
5.5.6	EFQM – European Foundation for Quality Management	104
5.5.7	CAF– Common Assessment Framework.....	105
6.	Conclusions	108
6.1	Referent al grau d’implantació de sistemes i models de gestió als Ajuntaments de Catalunya.....	109
6.2	Els beneficis que representa la implantació de sistemes i models de gestió als ajuntaments de Catalunya.....	110
6.3	Les dificultats que han suposat la implantació de sistemes i models de gestió als ajuntaments de Catalunya.....	111
6.4	Patrons de comportament i relació entre la implantació de sistemes i models de gestió amb la densitat demogràfica i el producte interior brut al territori.....	113
7.	Línies d’investigació futura.....	116
8.	Bibliografia	120
9.	Acrònims	124
Annex 1	128
Annex 2	148
Annex 3	160
Annex 4	164
Annex 5	168

Llistat de figures i taules

Figura 3.1	Diagrama d’anàlisi dels “stackholders”	29
Taula 3.1	Evolució de l’organització al llarg dels dos darrers segles.	30
Figura 3.2	Relació Administració - Ciutadania.....	31
Figura 3.3	Evolució de la qualitat a l’estat espanyol.....	33
Taula 4.1	Relació de dades utilitzades per a l’obtenció de la informació – ajuntaments	37
Taula 4.2	Relació de dades utilitzades per a l’obtenció de la informació – Consells Comarcals.....	38
Taula 4.3	Relació de dades utilitzades per a l’obtenció de la informació – Diputacions	38
Taula 4.4	Estructura del qüestionari.....	40
Figura 4.1	Estructura qüestionari grup 2.....	41
Taula 4.5	Escala de valors transformat a dades numèriques	43

Taula 4.5 Escala de valors transformat a dades numèriques	45
Figura 4.2 Estructura qüestionari bloc 4	47
Taula 4.5 Escala de valors transformat a dades numèriques	48
Taula 4.5 Escala de valors transformat a dades numèriques	50
Figura 4.3 Evolució de les respostes dels Organismes municipals.	52
Figura 4.4 Taxa de resposta dels ajuntaments (abans de validar)	53
Figura 4.5 Resultat de la validació dels qüestionaris.	53
Figura 4.6 Anàlisi de les respostes rebudes.....	54
Figura 5.1 Organitzacions amb o sense SG.....	57
Figura 5.2 Distribució per províncies de la població i el PIB.	58
Figura 5.3 Distribució per comarques a Barcelona de la població i el PIB.....	59
Figura 5.4 Distribució per comarques a Girona de la població i del PIB.....	60
Figura 5.5 Distribució per comarques a Tarragona de la població i del PIB.	61
Figura 5.6 Distribució per comarques a Tarragona de la població i del PIB.	62
Taula 5.1 Comportament d'implantació dels SG-MG per províncies.....	63
Taula 5.2 Comportament d'implantació dels SG-MG per comarques -Barcelona.....	63
Taula 5.3 Comportament d'implantació dels SG-MG per comarques -Girona.....	63
Taula 5.4 Comportament d'implantació dels SG-MG per comarques -Lleida.....	64
Taula 5.5 Comportament d'implantació dels SG-MG per comarques -Tarragona	64
Figura 5.7 Organitzacions amb o sense el SG ISO 9001 implantat.	65
Figura 5.8 Principals motius per la implantació de la ISO 9001.....	65
Figura 5.9 Beneficis per implantar el SG: ISO 9001.	66
Figura 5.10 Valors mitjans de les millores que representa implantar ISO 9001	66
Figura 5.11 Dificultats per implantar el SG: ISO 9001.....	68
Figura 5.12 Valors mitjans de les dificultats que representa implantar ISO 9001	69
Figura 5.13 Organitzacions amb o sense el SG ISO 14001 implantat.	70
Figura 5.14 Beneficis per implantar el SG: ISO 14001.	71
Figura 5.15 Valors mitjans de les millores que representa implantar ISO 14001	71
Figura 5.16 Dificultats per implantar el SG: ISO 14001.....	72
Figura 5.17 Valors mitjans de les dificultats que representa implantar ISO 14001	73
Figura 5.18 Organitzacions amb o sense el SG OHSAS 18001 implantat.....	74
Figura 5.19 Comparatiu entre els SG implantats a les organitzacions locals.....	77
Figura 5.20 Ajuntaments amb SG normalitzat per províncies comparats entre ells.	77
Taula 5.1 Distribució percentual del grau d'implantació dels SG respecte el total de municipis	78
Figura 5.21 Distribució per províncies d'organitzacions que disposen de SG normalitzats.....	78
Figura 5.22 Ajuntaments amb SG normalitzat per comarques.	79
Figura 5.23 Distribució per comarques de Barcelona de les organitzacions amb SG normalitzats.....	80

Figura 5.24 Distribució per comarques de Girona de les organitzacions amb SG normalitzats.....	81
Figura 5.25 Distribució per comarques de Tarragona de les organitzacions amb SG normalitzats.....	82
Figura 5.26 Distribució per comarques de Lleida de les organitzacions amb SG normalitzats.....	83
Figura 5.27 Organitzacions amb o sense la carta de serveis implantada.....	84
Figura 5.28 Principals motius per la implantació de la carta de serveis.....	85
Figura 5.29 Beneficis per implantar el model de gestió: carta de serveis	86
Figura 5.30 Valors mitjans de les millores que representa implantar la carta de serveis.....	86
Figura 5.31 Dificultats per implantar el model de gestió: carta de serveis	88
Figura 5.32 Valors mitjans de les dificultats que representa implantar la carta de serveis	88
Figura 5.33 Organitzacions amb o sense el MG EFQM implantat.	89
Figura 5.34 Comparatiu entre els models de gestió a les organitzacions locals.....	92
Figura 5.35 Ajuntaments amb models de gestió per províncies comparats entre ells....	93
Taula 5.2 Distribució percentual del grau d'implantació dels MG respecte el total de municipis	93
Figura 5.37 Ajuntaments amb models de gestió per comarques.....	95
Figura 5.38 Distribució per comarques a Barcelona d'organitzacions amb MG.	95
Figura 5.39 Ajuntaments amb models de gestió per comarques.....	96
Figura 5.40 Distribució per comarques a Girona d'organitzacions amb MG.	97
Figura 5.41 Distribució per comarques a Tarragona d'organitzacions amb MG.	98
Figura 5.42 Distribució per comarques a Lleida d'organitzacions amb MG.	99
Figura 5.43 Previsió futura per implantar la ISO 9001.....	100
Figura 5.44 Previsió futura per implantar l' ISO 14001.....	101
Figura 5.45 Previsió futura per implantar l' OHSAS 18001.....	102
Figura 5.46 Previsió futura per implantar l' ISO 50001.....	103
Figura 5.47 Previsió futura per implantar la carta de serveis.....	104
Figura 5.48 Previsió futura per implantar el model EFQM.	104
Figura 5.48 Previsió futura per implantar el model CAF.....	105

Capítol 1
Introducció

1. Introducció

És una realitat que cada vegada més, la ciutadania exigeix una millor prestació dels serveis públics, vol conèixer amb detall com es gestionen els recursos públics i en vol conèixer els resultats. Tot això que sembla obvi, i si es tenen coneixements en economia i gestió empresarial, se sap que amb matisos és el que ens trobem en el món empresarial privat, a l'administració pública per la seva naturalesa suposa una assignatura difícil d'integrar.

La Llei 6/1997, de 14 d'Abril d'Organització i funcionament de l'administració general de l'Estat, el Reial Decret 1259/1999, de 16 de Juliol, pel qual es regulen les cartes dels serveis i els premis a la qualitat a l'Administració General de l'Estat, són els primers passos que dona l'Administració General de l'Estat per introduir-se en el món de la qualitat – la gestió, amb l'objectiu de millorar la prestació dels serveis públics al ciutadà.

Posteriorment aquest RD 1259/1999 va ser derogat pel Reial Decret 951/2005, de 29 de Juliol pel qual queda establert el marc general per la millora de la qualitat a l'Administració General de l'Estat.

El RD 951/2005, promogut per l'extingit Ministeri de les administracions públiques, caminava en direcció a la “qualitat”, a l'art. 2 d'aquest RD. fa esmena de la necessitat de “... proporcionar als poders públics informació consolidada per la presa de decisions al respecte i fomentar la transparència mitjançant la informació i difusió pública del nivell de qualitat ofert als ciutadans...” i pel que fa als programes de qualitat definits a l'art. 3 d'aquest RD, entre altres inclou “ d) Programa d'avaluació de la qualitat de les organitzacions ”.

Aquest marc normatiu que ve desplegant-se des de fa un parell de dècades, mostra la voluntat de l'Administració Pública d'integrar la qualitat als serveis públics que presta a la ciutadania.

Després de l'aprovació del RD 951/2005, l'Administració General de l'Estat va crear l'1 de gener de 2007 la “**Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios**” en endavant **AEVAL**, encarregada de donar suport a les Administracions Públiques i de promoure la qualitat dels serveis públics a tot l'Estat i per a totes les administracions públiques.

L'art. 20 del RD 951/2005 disposa que l'extingit Ministeri d'Administracions Públiques, determini els models reconeguts conforme als que s'efectuarà l'avaluació sens perjudici d'altres models que ja es vinguin aplicant. Actualment aquesta comesa la té AEVAL.

Els models d'excel·lència proporcionen un marc objectiu per a l'avaluació de les organitzacions des de l'òptica de la gestió. Diferents models s'han convertit en referents internacionals i alguns dels reconeguts per AEVAL són el Model EFQM – European Foundation for Quality Management i també el model CAF o Common Assessment Framework, promogut per la EUPAN (Xarxa Europea de l'Administració Pública).

Pel que fa a les Cartes de Serveis una definició rigorosa que trobem diu: *Les Cartes de Serveis, com instruments de millora continua dels serveis, són documents per mitjà dels quals les organitzacions públiques informen sobre els compromisos de qualitat dels serveis que gestionen i presten, en resposta a les necessitats i expectatives dels ciutadans i usuaris, i a la demanda de transparència en l'activitat pública,* (Alejos A. et al., 2015), aquestes s'utilitzen com una eina de gestió de qualitat que permeten la gestió a l'organització, l'avaluació i la millora continua.

D'altra banda les Cartes de Serveis, es presenten com a futur model de gestió generalitzat al territori, a data d'avui juliol 2016, les Cartes estan implantades al mateix nivell que un sistema de gestió normalitzat.

La implantació de sistemes o models de gestió és una tendència cada cop més habitual i consolidada en l'àmbit empresarial, a causa dels nombrosos avantatges que suposen per a les empreses que se certifiquen. Els sistemes de gestió normalitzats als que estem més acostumats o

estan més estesos, són els de la família *International Organization for Standardization en endavant ISO*: ISO 9000 (qualitat) ; ISO 14000 (medi ambient) ; ISO 3166 (codis de països) ; ISO 26000 (responsabilitat social) ; ISO 50001 (energia) ; ISO 31000 (gestió del risc) ; ISO 22000 (seguretat alimentaria) ; ISO 27001 (seguretat informació) ; ISO 45001 (seguretat i salut laboral vigent a partir del 2017) ; ISO 37001 (lluita contra la corrupció - en redacció) ; ISO 13485 (Equips sanitaris) ; OHSAS 18000 (seguretat i salut laboral) segons ISO (2016).

Amb aquesta situació és lògic que sigui un àmbit àmpliament estudiat tant al món acadèmic com en l'empresarial. En canvi, es desconeix si aquest escenari es pot traslladar a l'Administració Pública Local, per la manca d'investigacions prèvies que l'hagin estudiat.

En línia amb aquest argument, aquesta tesina planteja **aportar evidència empírica de l'estat d'implantació dels sistemes de gestió i models de gestió en els ajuntaments en el territori de Catalunya.**

Aquest capítol consta de tres apartats, en el primer descriuré els models i sistemes de gestió seleccionats per l'estudi empíric de l'estat d'implantació a Catalunya, en el segon apartat descriuré l'àmbit i els límits de la tesina i en el darrer apartat desenvoluparé com s'estructura la tesina amb una breu descripció del contingut de cada capítol.

1.1 Models i Sistemes analitzats

Sistemes

Existeixen diversos **sistemes de gestió en endavant SG** o **models de gestió en endavant MG**. Pel que fa als SG si bé la pròpia organització ISO ens dona pistes sobre els sistemes de gestió normalitzats més populars entre el món empresarial, cal seleccionar aquells que siguin més coneguts dins del món de l'Administració Pública Local.

Del coneixement del propi autor de l'Administració Local, i l'opinió de diversos tècnics de l'Administració Local, que tenen responsabilitats en l'àmbit de la gestió i de la qualitat, amb qui he pogut contactar per contrastar opinions sobre els SG, i si també tenim en compte els programes formatius que ofereixen Administracions supramunicipals com les Diputacions, com per exemple: implantació del SG ISO 50.001, puc determinar que els SG seleccionats per avaluar el grau d'implantació a Catalunya són:

1. ISO 9001
2. ISO 14001
3. OHSAS 18001
4. ISO 50001

Aquesta tesina no té com a objectiu investigar als teòrics dels sistemes de gestió, ja que hi ha amplis estudis al respecte, però crec que cal fer una mínima referència al contingut de les normes dels SG tenint en compte que aquest darrer any s'han actualitzat algunes d'elles.

ISO 9001

Norma recentment editada, en data 23 de setembre de 2015. La ISO 9001:2008 queda substituïda per la norma "ISO 9001:2015 Sistemes de gestió de la qualitat. Requisits". Els capítols 0 a 3 comprenen la introducció ; objecte i camp d'aplicació, referències normatives i termes i definicions. L'estructura dels següents set capítols s'enumeren a continuació (AENOR, 2015a)

4. Context de l'organització
5. Lideratge

6. Planificació
7. Recolzament
8. Operació
9. Avaluació del desenvolupament
10. Millora

Vull destacar la nova estructura de capítols de la norma, i la incidència amb la que norma situa com un nou pilar estratègic la *gestió del risc*, sense deixar de banda els pilars fonamentals de la norma: els processos i el PDCA (*plan- do – check – act*).

ISO 14001

Norma recentment editada, en data 15 de setembre de 2015. La ISO 14001:2004 queda substituïda per la norma “ISO 14001:2015 Sistemes de gestió ambiental. Requisits amb orientació pel seu ús”. Els capítols 0 a 3 comprenen la Introducció ; objecte i camp d’aplicació, referències normatives i termes i definicions. La distribució dels següents set capítols són els que defineixen l’estructura de la norma i són idèntics a la norma comentada a l’anterior apartat ISO 9001:2015. (AENOR, 2015b)

4. Context de l’organització
5. Lideratge
6. Planificació
7. Suport
8. Operació
9. Avaluació del desenvolupament
10. Millora

Com en el cas anterior, cal destacar la nova estructura de capítols, el nou disseny, té com a objectiu facilitar la **integració de sistemes**, a la nova norma s’incideix a la major responsabilitat dels lideratges, també a la incidència del nou pilar: *la gestió del risc* i s’emfatitza entre d’altres aspectes que també han variat, i que estan relacionats amb la millora continua.

OHSAS 18001

La vigent “OHSAS 18001:2007 Sistemes de gestió de la seguretat i salut en el treball. Requisits.” Es preveu que sigui actualitzada el proper any 2017 per la nova ISO 45001. En relació a la OHSAS, l’estructura es diferent de les anteriors i actualitzades normes ISO 9001 i 14001, així la norma manté l’estructura anterior de les ISO’s en 4 parts (AENOR, 2007):

1. Objecte i camp d’aplicació
2. Publicacions per consulta
3. Termes i definicions
4. Requisits del sistema de gestió de la STT (Seguretat i Salut en el Treball).

Al capítol 4 trobem el desenvolupament de la norma i el seu contingut fonamentat en els pilars ja comentats anteriorment: els processos i el PDCA (*plan- do – check – act*.)

ISO 50001

Igual que amb l’anterior OHSAS, la “ISO 50001:2011 Sistemes de gestió de l’energia. Requisits amb orientació per als seu”. Es preveu que sigui actualitzada amb l’estructura de les vigents ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 i futura ISO 45001:2017. En aquest cas l’estructura es manté com en el cas de la OHSAS amb l’estructura anterior de les normes ISO’s en 4 parts. (AENOR, 2011):

1. Objecte i camp d'aplicació
2. Publicacions per consulta
3. Termes i definicions
4. Requisits del sistema de gestió

Al capítol 4 trobem el desenvolupament de la norma i el seu contingut fonamentat en els pilars ja comentats anteriorment: els processos i el PDCA (*plan- do – check – act.*), ja en el 2011 s'emfatitzava en els objectius energètics de l'organització, les metes energètiques i els plans d'acció per a la gestió de l'energia.

Models

Els models de gestió que principalment utilitzen les Administracions Locals són l'EFQM i CAF.

AEVAL a partir de la seva experiència, fa alguns anys que treballa amb el seu propi model EVAM (avaluació, aprenentatge i millora) (Torrubiano et al., 2011a), model que descartaré per la seva nul·la presència al territori de Catalunya, segons l'experiència i indagacions fetes per l'autor i dels tècnics de l'administració amb els que he consultat.

Amb la darrera publicació de l'AEVAL en relació a les Cartes de Servei , “Marc comú sobre les Cartes de Serveis a les administracions públiques espanyoles” (Alejos A. et al., 2015), i tal com exposava a la part introductòria del TFM, les Cartes de Servei les podríem assimilar a un model de gestió. Amb la informació exposada els MG escollits per avaluar el grau d'implantació a Catalunya són:

1. Cartes de Servei
2. EFQM
3. CAF

CARTES DE SERVEI

Aquest model de gestió utilitzat per les Administracions Públiques, són documents pels quals l'organització, informa dels serveis i fixen els compromisos de qualitat. La carta de serveis és una eina de treball que ha anat evolucionant des dels seus inicis l'any 1991 a Anglaterra, a mans del govern Britànic. Les Cartes de Servei tenen l'objectiu d'incrementar la qualitat dels serveis públics i donar publicitat als compromisos de cobertura de les necessitats i les expectatives dels usuaris.

El procés d'elaboració de la Carta de Serveis i la seva estructura presentada per Torrubiano et al. (2011b):

1. Metodologia
2. Anàlisi de la situació i recollida de dades
3. Avaluació interna
4. Redacció, aprovació i publicació de la Carta de Serveis
5. Comunicació
6. Formació
7. Activitats complementàries
8. Revisió i actualització

Aquest model es fonamenta també en el cicle de qualitat total PDCA o cicle de Deming, (Torrubiano et al., 2011b)

EFQM

Aquest model està estructurat en 2 blocs, cadascun dels blocs amb una sèrie de caixes també definits com a “criteris”, que identifiquen els principals aspectes que han de considerar-se a l’anàlisi de qualsevol organització. Els criteris de l’1 al 5 es refereixen a les pràctiques de gestió de l’organització o com el model EFQM els defineix: “Agents facilitadors”. De les “caixes” o criteris del 6 al 9 es refereix als resultats desitjats. A continuació s’enumeren els criteris segons Torrubiano et al. (2011a)

1. Lideratge
2. Estratègia
3. Persones
4. Aliances i Recursos
5. Processos, productes i serveis
6. Resultats en els clients
7. Resultats en les persones
8. Resultats en la societat
9. Resultats Clau

CAF

Aquest model de gestió similar al EFQM, va ser creat específicament per les Administracions Públiques, està estructurat en 2 blocs, cadascun dels blocs amb una sèrie de caixes o “box” que identifiquen els principals aspectes que han de considerar-se a l’anàlisi de qualsevol organització. Aquests “box” o criteris de l’1 al 5 es refereixen a les pràctiques de gestió de l’organització o com el model CAF els defineix: “Agents facilitadors”. De les caixes o “box” del criteri 6 al 9 es refereix als resultats desitjats. A continuació s’enumeren els criteris. AEVAL (2013).

1. Lideratge
2. Estratègia i planificació
3. Persones
4. Aliances i Recursos
5. Processos
6. Resultats orientats als ciutadans
7. Resultats a les persones
8. Resultats en Responsabilitat Social
9. Resultats en Clau de Rendiment

1.2 Àmbit i límits de la tesina

Donar compliment als objectius primer, segon, tercer i a l’objectiu secundari. La tesina té un àmbit territorial acotat a la regió de Catalunya, la investigació està acotada exclusivament als ajuntaments de tots els municipis catalans (Administració Local). Queden exclosos de l’estudi, govern autonòmic, delegacions del govern estatal, diputacions, consells comarcals, patronats o qualsevol altre entitat de caràcter públic que no sigui el propi ajuntament.

Els sistemes i models de gestió analitzats són exclusivament els que s’han determinat a l’apartat 1.1 del capítol 1.

1.3 Estructura de la tesina.

L'estructura de la tesina es compon de vuit capítols que descriuré breument a continuació.

En el capítol 1 denominat Introducció, s'exposa el tema principal de la investigació. Explico el marc normatiu que regula l'AEVAL i que fa referència als MG utilitzats per les administracions públiques. Es fa menció als SG normalitzats més populars segons l'ISO i es determina quins d'aquests SG o MG són els que s'utilitzen o poden ser utilitzats per les corporacions locals, que seran objecte d'aquest estudi. Es fa una breu descripció de cada SG i MG que utilitzarem a la investigació.

En un dels apartats s'acota l'àmbit i els límits de la tesina, per poder establir uns objectius clars i concrets. Es presenta l'estructura de la tesina que correspon a aquest apartat.

En el capítol 2, s'exposen els objectius d'aquest treball. Són tres objectius principals i un objectiu secundari. Aquests ajudaran a no perdre de vista quina és la meta del treball.

En el capítol 3, titulat Marc Conceptual, s'exposen tots aquells coneixements teòrics que al llarg d'aquest temps he anat consolidant i que d'alguna manera fonamenten i capaciten poder formalitzar aquesta tesina.

En el capítol 4, denominat Metodologia, s'exposa l'origen i obtenció de la informació de les bases de dades públiques utilitzades per a la investigació. Segueix amb una explicació de la plataforma web utilitzada per a l'obtenció de dades, i es fa una descripció detallada de com s'ha confeccionat el qüestionari i de com s'analitzaran les dades obtingudes. A continuació s'explica quin ha estat el procediment de recollida de dades i com s'han avaluat i validat aquestes.

En el capítol 5, Anàlisi i discussió de resultats, es formalitza la part empírica del treball i es dona resposta als objectius del treball. Segueix l'ordre i estructura que es presentava al qüestionari del capítol anterior.

En el capítol 6, Conclusions neixen a partir dels objectius, metodologia de treball, anàlisi i discussió de resultats, sense perdre de vista els fonaments teòrics de la matèria i exposats al marc conceptual.

En el capítol 7, exposo breument línies futures d'investigació i de continuïtat de la investigació.

En el capítol 8, dins l'estructura formal de la tesina, la Bibliografia s'ha tractat com un capítol a banda.

Capítol 2

Objectius

2. Objectius.

Dels anàlisis i cerques d'informació que he fet dels sistemes i models de gestió aplicats a l'Administració Local, pot afirmar-se que aquest no és un camp àmpliament estudiat. No existeix evidència empírica de la implantació de sistemes de gestió o models de gestió a l'Administració Local catalana. Per aquest motiu aquesta investigació – tesina determina els següents objectius:

Primer objectiu. Obtenir una fotografia descriptiva del grau d'implantació dels sistemes i models de gestió als ajuntaments de Catalunya.

Aquest és el principal objectiu de la tesina. A partir del desconeixement existent en relació a la implantació dels sistemes o models de gestió, s'estableix com a prioritat, formular les qüestions necessàries a tota la població que geogràficament dóna abast aquest estudi, per obtenir uns resultats, analitzar-los i poder representar-los descriptivament i així poder establir les conclusions a les que arribi a partir dels anàlisis realitzats. Aquest objectiu es essencial per la tesina.

Segon objectiu. Determinar i concloure si ha suposat un benefici la implantació dels sistemes o models de gestió.

Tercer objectiu. Determinar si ha suposat una dificultat la implantació dels sistemes o models de gestió.

El segon i tercer objectiu, són una part essencial de la investigació. Es farà una presentació descriptiva de les dades sense efectuar hipòtesis que seria objecte d'un projecte d'investigació de més envergadura, i no és l'objecte de la tesina. D'altre banda si que ens permet efectuar una fotografia descriptiva de com ha beneficiat la implantació d'un sistema o model de gestió als ajuntaments estudiats i també ens permet efectuar una fotografia descriptiva de quines dificultats s'han trobat els ajuntaments durant la implantació d'un sistema o model de gestió.

Objectiu secundari. Estudiar la possible existència de patrons de comportament aplicant estratificacions territorials o demogràfiques dels ajuntaments estudiats.

Aquest darrer objectiu, no és una part essencial de la tesina, per aquest motiu es treballarà la visualització amb un mapa de Catalunya la implantació dels sistemes o models de gestió i comprovar si existeixen relacions territorials o demogràfiques amb aquesta implantació de manera descriptiva.

Aquests objectius s'han determinat a partir d'una reflexió de com donar resposta empírica a una pregunta, de la que avui no es té evidència científica, ni existeixen investigacions al respecte: Quin és el grau d'implantació dels sistemes i models de gestió als ajuntaments de Catalunya?.

Capítol 3

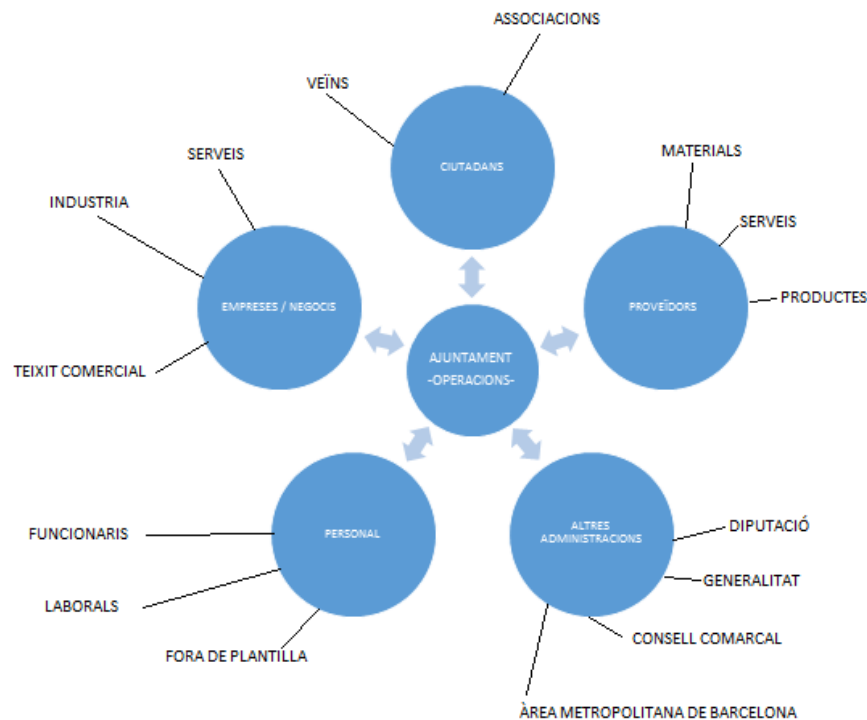
Marc conceptual

3. Marc conceptual

3.1 Introducció

El concepte de qualitat, inclou diferents preceptes en el seu plantejament, entre ells la satisfacció del client, la millora continua i la consideració que el sistema s'ajusta a l'empresa.

L'enfocament actual del concepte qualitat des de la ISO 9000:2000 fins a la més actual ISO 9000:2015, a l'apartat de termes i definicions 3.2.3 "part interessada" (AENOR, 2015c) o els "stackholders" com explica en Ferguson et al. (2002), s'inclouen no només els treballadors, clients (ciutadans) o proveïdors, sinó també els grups d'interès com altres administracions, associacions i de l'entorn amb qui existeix una relació. Aquests arguments són més propers a la gestió de la qualitat. Es presenta un esquema adaptat per l'Administració Local del concepte de "qualitat" i dels "stackholders":



Font: Adaptació pròpia de l'esquema presentat per Ferguson et al (2002)

Figura 3.1 Diagrama d'anàlisi dels "stackholders"

L'avaluació al sector públic s'identifica sistemàticament a qualsevol esforç de racionalitat i reflexió, i sovint es confon amb tècniques gerencials considerades afins, però de naturalesa diferent com pot ser el seguiment, control o auditoria com explica Merino et al., (2010).

L'evolució de les organitzacions en el marc dels conceptes d'avaluació i qualitat ve donant-se des de fa segles, s'han produït molts canvis que han sotmès a les organitzacions a un profund estat de canvi i adaptació als corrents evolutius tant de la qualitat com de l'avaluació.

Evolució de les organització	
Desenvolupament industrial	Segles XVIII-XX
Desenvolupament dels serveis	Anys 1965-2000
Organitzacions basades en la informació	Anys 1980 -2000
Nova organització basada en el coneixement	Segle XXI?

Font: Abadia et al., (2009)

Taula 3.1 Evolució de l'organització al llarg dels dos darrers segles.

Existeix un gran numero de definicions per conceptes com qualitat o avaluació, Merino et al., (2010) de l'AEVAL, fan una “*proposta de definició pel segle XXI d'avaluació de les polítiques públiques*”:

*“L'avaluació de polítiques públiques es concep, així, com un **procés institucional**, que és convenient **adoptar en totes les fases del cicle d'intervenció pública**, aplicant **mètodes sistemàtics i rigorosos** de recollida i anàlisi d'informació, amb **l'èmfasi posat en la comprensió integral** dels impactes, resultats, processos i teories de les intervencions públiques en relació amb els objectius traçats a fi de **servir, tant a l'aprenentatge i a la millora gerencial dels serveis públics, com l'estratègia sobre decisions futures**, fonamentant-se **aquest procés sobre el judici de valor** de l'acció pública avaluada o basant-se en **criteris establerts pels principals actors implicats, amb la finalitat última de servir a la ciutadania.**”*

Per qualitat la norma ISO 9000 , (AENOR ,2015c) defineix el concepte de la següent manera:

“Grau en el que un conjunt de característiques (3.10.1) inherents d'un objecte (3.6.1) compleix amb els requisits (3.6.4).”

A la mateixa norma també fa una breu explicació conceptual:

“Una organització orientada a la qualitat promou una cultura que dona com a resultat comportaments, aptituds, activitats i processos per proporcionar valor mitjançant l'acompliment de les necessitats i expectatives dels clients i altres parts interessades pertinents.

La qualitat dels productes i serveis d'una organització està determinada per la capacitat de satisfer els clients, i pel procés previst i el no previst sobre les parts interessades pertinents.

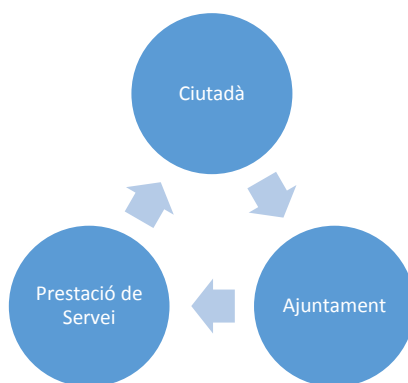
La qualitat dels productes i serveis inclou no sols la seva funció i acompliment previstos, sinó també el seu valor i el benefici per al client.”

3.2 Els Ajuntaments i la ciutadania

Els ajuntaments són l'organització pública més propera al ciutadà. No és d'estranyar que a les Administracions Locals els preocupi la qualitat amb què presten els seus serveis, *la qualitat no és una “moda”, és un estil de vida* afirma Juanes et al., (2001). La percepció general de la ciutadania, no és satisfactòria amb l'Administració Pública Local, tot i que aquestes percepcions o aquesta afirmació que faig prescindeix de evidència científica o estudis de satisfacció del client, és la realitat que ens trobem, quan en entorns socials apareix el debat sobre la prestació d'algun servei que fan els ajuntaments.

La ciutadania és cada vegada més exigent amb la prestació dels serveis. Quantes vegades hem sentit dir “*els meus impostos paguen el teu sou*” o frases *vario pintes* en referència als impostos i amb la qualitat que percep el ciutadà del servei que rep de l'Administració, sense entrar en la

part anecdòtica de les frases. Tots els “actors” que participen en les relacions: ciutadà – ajuntament, tenen el deure de voler prestar un servei de qualitat.



Elaboració pròpia

Figura 3.2 Relació Administració - Ciutadania

A les organitzacions privades el concepte “management” i el de qualitat (del producte o de la prestació del servei) està interioritzat i, com si d’un mirall es tractés, l’Administració Pública fa temps que importa i adapta al sector públic els sistemes o models privats.

El que no es pot perdre de vista és que precisament el sector privat, és “privat” i el qualificatiu de “públic” al sector públic no és casual i té una raó de ser: l’orientació a la prestació de serveis públics a la ciutadania en general.

Amb aquestes diferències Gunn L., (1987) va identificar cinc posicions: [fragment del temari de cos superior de l’administració pública T. 15 de l’Escola de l’Administració Pública de Catalunya p.2-3]

1) L’Administració pública és totalment singular; la seva realitat és aliena a la del sector privat. Hi ha quatre elements que confereixen especificitat a l’àmbit en què tenen lloc els processos de gestió pública:

- a) la substitució del mercat com a mecanisme d’assignació de recursos pel procés polític,*
- b) el caràcter de poders públics de les administracions públiques,*
- c) la naturalesa diferent dels processos de creació de valor per part del sector públic,*
- d) la dificultat de la mesura del valor creat.*

2) La gestió pública i la privada tenen una semblança aparent (per exemple, hi ha coincidències funcionals entre un directiu públic i un de privat), però hi ha diferències rellevants que qüestionen la utilitat de les tècniques de gestió privada en el sector públic.

3) La gestió pública és un concepte integrador que aprofita les aportacions de la gestió privada i desenvolupa els seus propis enfocaments i tècniques allí on els problemes públics siguin específics.

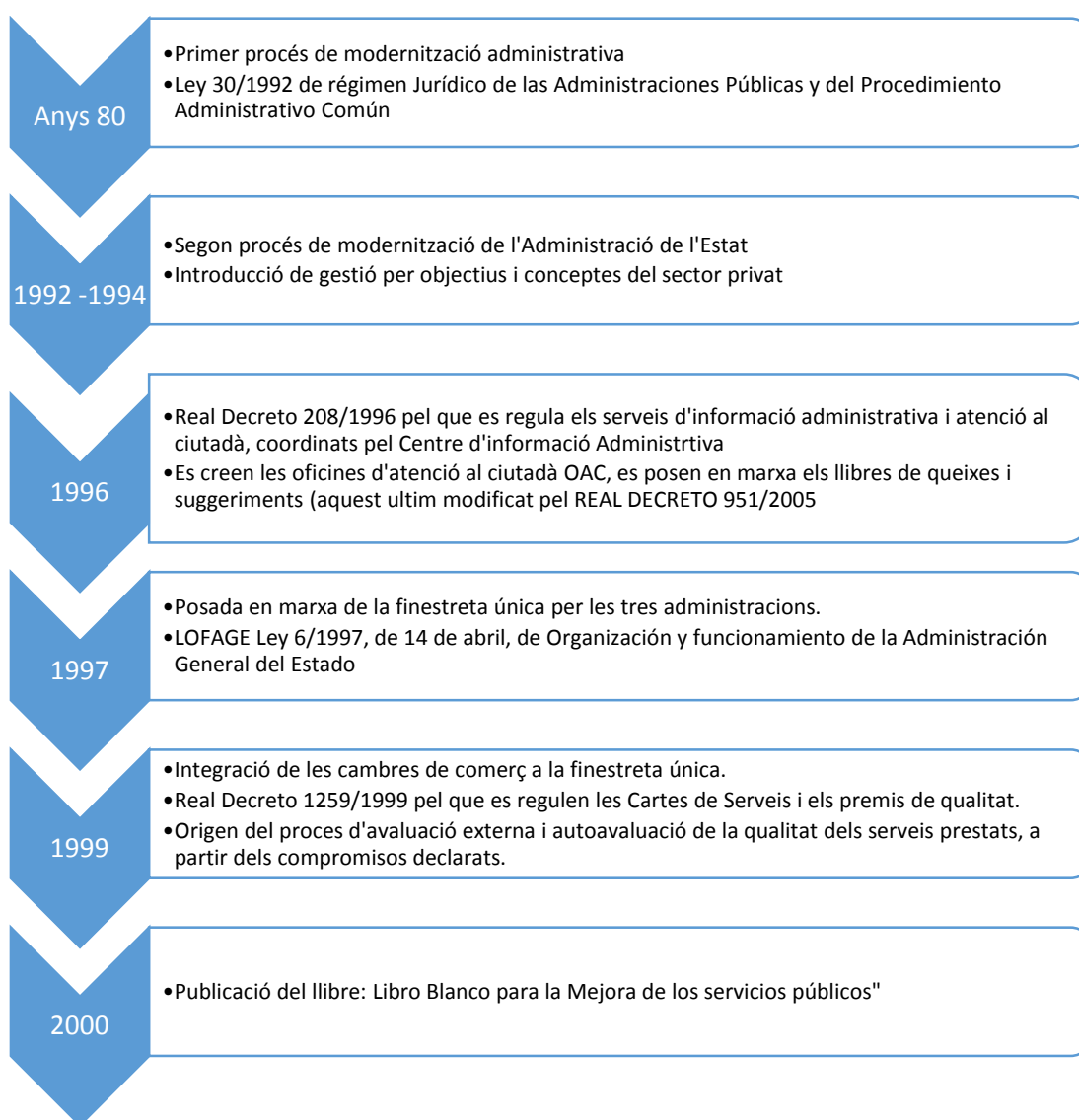
4) Hi ha una convergència entre la gestió pública i la gestió privada: hi ha gestió, és a dir, una manera comuna de gestionar les organitzacions encara que s’hi barregin aspectes públics i aspectes privats.

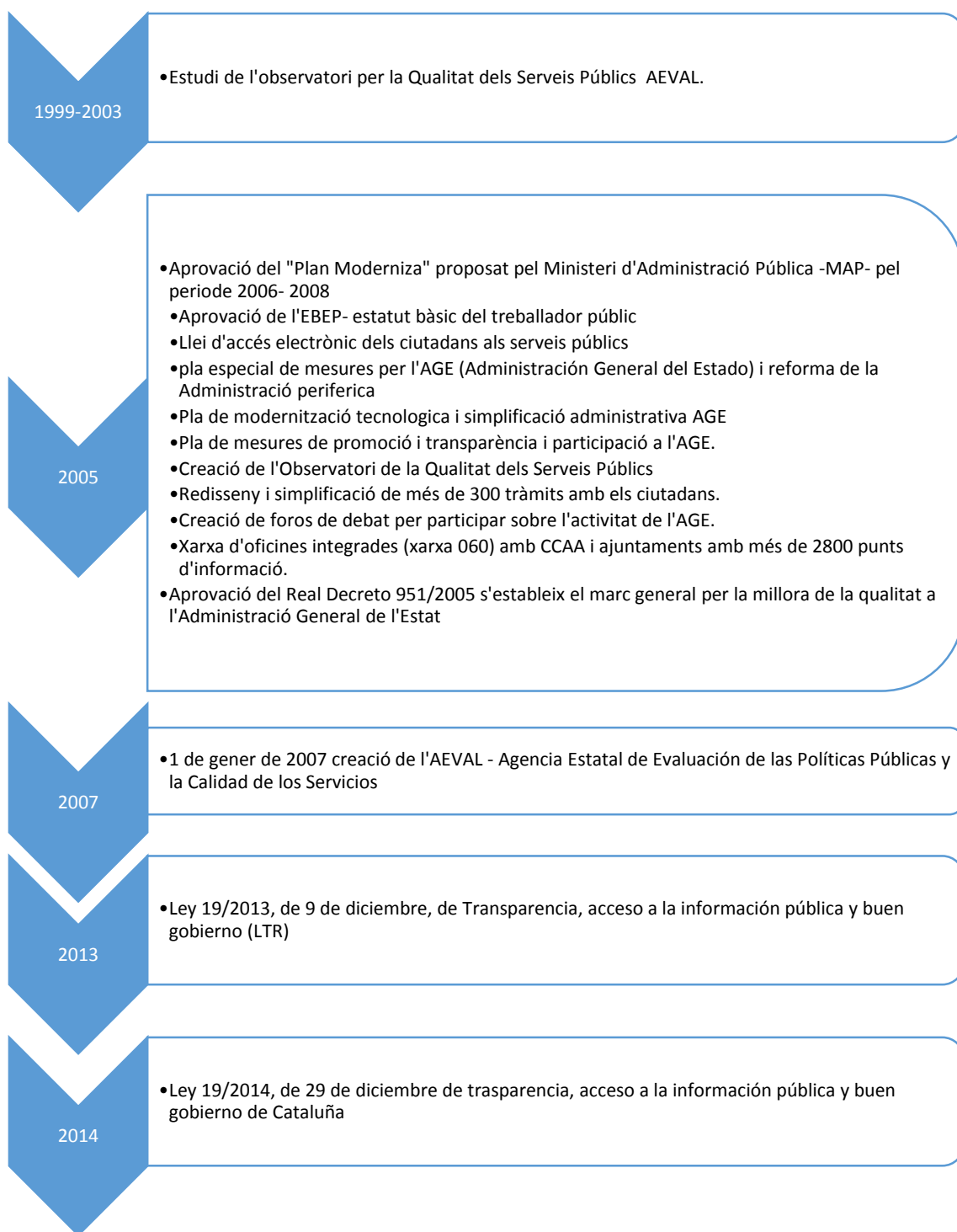
5) La gestió pública és una manera menys eficient de la gestió privada i, per tant, és imperiós traslladar els enfocaments, els models i les tècniques de la gestió privada al sector públic.

3.3 Evolució de la qualitat a l'Administració Pública

Des de fa anys, la tendència de la gestió pública moderna, passa per dissenyar models o sistemes de valoració per objectius / resultats per millorar els rendiments i la qualitat de la prestació dels serveis. La utilització de tècniques privades a l'Administració Pública ha suposat el desenvolupament de la direcció estratègia com tècnica directiva i lligat aquest un important augment dels sistemes de control intern dels ens públics Garcia I., (2007).

L'evolució de la qualitat a l'estat Espanyol:





Elaboració pròpia

Figura 3.3 Evolució de la qualitat a l'estat espanyol

Les organitzacions locals, estan estructurades per seccions , serveis, departaments, direccions, àrees que configuren els organigrames de la pròpia organització, cadascun fent el que sap fer seguint els corrents Taylorians. Aquest tipus d' organigrama fa que a l'Administració Local, es puguin crear "recipients estancs" que desconeguin la missió global de l'organització o la prestació del servei adequat a la ciutadania. Sense entrar en detall, sobre la relació entre serveis / departaments / àrees, pot donar-se la circumstància que uns tinguin uns objectius i que a petita escala, donin per satisfactori l'atenció o prestació que han donat al seu client "la persona ciutadana", però si existís falta de comunicació o de relació inter departamental, pot ser que un altre departament no pugui acabar de prestar el servei al ciutadà de forma satisfactòria. Com a conseqüència la no satisfacció del ciutadà afecta a l'organització en general i no a un departament en particular.

Aquest és un altre motiu pel que fa anys les diferents capes de l'Administració engeguen plans de modernització, ja sigui a nivell estatal, autonòmic o per iniciativa local.

3.4 La modernització de les Administracions Públiques.

La modernització de les Administracions Públiques, també passa per implantar sistemes o models de gestió existents al "mercat". Aquests sistemes o models no deixen de ser més que unes meres eines que han d'ajudar en el procés de modernització de l'entitat.

Els ajuntaments disposen al seu abast de diversos sistemes i models. Els primers, els sistemes de gestió estandarditzats o normalitzats, estan molt estesos entre les organitzacions privades, entre ells tenim els de la família ISO 9000 sistemes de gestió de qualitat, els de la família 14000 sistemes de gestió medi ambiental, els de seguretat i salut laboral SSL amb la OHSAS 18001 i els de la família ISO 50000 de gestió de l'energia.¹

D'altra banda trobem els models de gestió cap a l'excel·lència com l'EFQM – European Foundation for Quality Management utilitzat sobretot per organitzacions privades i menys estés a les organitzacions públiques.

L'EIPA, Institut Europeu de l'Administració Pública ha desenvolupat i promou la utilització del model CAF Common Assesment Framework. Aquest model s'inspira amb el model EFQM.

Un altre model desenvolupat en aquest cas per l'AEVAL, és el model EVAM – Evaluación , aprendizaje y mejora. Si bé es fa esmena en aquest apartat del model EVAM, aquest no serà objecte de l'estudi durant la tesina, com ja he comentat anteriorment. En qualsevol cas es deixarà un apartat obert durant el disseny del qüestionari, per si es donés el cas que algun ens local disposa d'aquest o altre sistema o model de gestió de la qualitat.

Un model que te certa popularitat entre els ajuntaments, com podria ser el sistema de gestió ISO 9001, és la Carta de Serveis.

¹ S'enumeren els Sistemes de Gestió (SG) que s'investigaran al llarg de la tesina.

Capítol 4

Metodologia

4. Metodologia

4.1 Introducció

A partir de la consulta de les bases de dades públiques i el marc conceptual utilitzat durant la redacció de la tesina, s'ha pogut dissenyar un qüestionari (veure annex 1), que s'utilitzarà per a l'obtenció de dades i posterior anàlisi.

Per aquest motiu aquest capítol consta de quatre apartats, inclòs aquest, que tenen com a missió introduir-nos en la metodologia utilitzada. En el segon descriuré les bases de dades utilitzades per obtenir la informació necessària dels ajuntaments de Catalunya. En el tercer apartat, descriuré com s'ha dissenyat el qüestionari i la plataforma utilitzada per a l'enviament del mateix. En el quart apartat descriuré, el tractament de les dades recollides i validació per al seu posterior anàlisi.

4.2 Bases de dades i origen dels arxius utilitzats

La mostra seleccionada per a aquest estudi són els 948 municipis de Catalunya. Això fa que l'obtenció d'informació en relació als municipis sigui bàsica. S'utilitza la informació obtinguda a la plana web del municat.cat, on es procedeix a la descàrrega dels arxius que fan referència als 948 municipis, als 42 consells comarcals i a les 4 diputacions. Les dades utilitzades estan actualitzades des de l' 11 d'abril de 2016 pels ajuntaments ; 13 de maig de 2016 pels Consells Comarcals i per les Diputacions.

Les variables / dades utilitzades de la base de dades d'ajuntaments són les que s'indiquen a la taula (4.1).

CODIENS	Codi de l'ens ; no s'ha variat s'utilitza la del Municat.
NOMENS	Nom de l'ens / ajuntament
ADREÇA	Adreça ; carrer i numero de l'ajuntament
MUNICIPI	Nom del municipi
TELEFON	Telèfon d'informació / atenció al ciutadà
PARTITPOL	Partit polític que governa (a data 11/4/2016)
COMARCA	Comarca on es ubicat l'ajuntament
CODCOMARCA	Codi comarca ; no s'ha variat s'utilitza la del Municat.
PROVINCIA	Nom de la província on es ubicat l'ajuntament
CODIPROV	Codi província ; no s'ha variat s'utilitza la del Municat.
CAPICOM	Indica si el municipi es capital de comarca (S/N)
CENS	Nombre d'habitants censats a l'ajuntament (a data 11/4/2016)
E_MAIL	Adreça de correu electrònic de l'ajuntament
WEB	La plana web de l'ajuntament

Taula 4.1 Relació de dades utilitzades per a l'obtenció de la informació – ajuntaments

A la següent taula (4.2) es recullen les dades de les comarques.

CODIENS	Codi de l'ens comarcal ; no ha canviat s'utilitza la del Muncat.
NOMENS	Nom de l'ens comarcal
ADREÇA	Adreça ; carrer i número del Consell Comarcal
MUNICIPI	Nom del municipi
TELEFON	Telèfon d'informació / atenció al ciutadà
PARTITPOL	Partit polític que governa (a data 13/5/2016)
COMARCA	Comarca
CODCOMARCA	Codi comarca ; no s'ha canviat s'utilitza la del Muncat.
PROVINCIA	Nom de la província on és ubicat el Consell Comarcal
CODIPROV	Codi província ; no s'ha canviat s'utilitza la del Muncat.
CENS	Nombre d'habitants censats a la Comarca (a data 11/4/2016)
E_MAIL	Adreça de correu electrònic del Consell Comarcal
WEB	La plana web del Consell Comarcal

Taula 4.2 Relació de dades utilitzades per a l'obtenció de la informació – Consells Comarcals

A la següent taula (4.3) es recullen les dades de les Diputacions.

CODIENS	Codi de la Diputació ; no s'ha canviat t s'utilitza la del Muncat.
NOMENS	Nom de la Diputació; Serveix per identificar la Diputació
ADREÇA	Adreça ; carrer i número de la seu de la Diputació
MUNICIPI	Nom del municipi de l'emplaçament de la Diputació
TELEFON	Telèfon d'informació / atenció al ciutadà
PARTITPOL	Partit polític que governa (a data 13/5/2016)
COMARCA	Comarca on es troba la seu de la Diputació
CODCOMARCA	Codi comarca ; no s'ha canviat s'utilitza la del Muncat.
PROVINCIA	Nom de la província on es ubicada la Diputació
CODIPROV	Codi província ; no s'ha canviat s'utilitza la del Muncat.
CENS	Nombre d'habitants censats a la Província (a data 11/4/2016)
E_MAIL	Adreça de correu electrònic de la Diputació
WEB	La plana web de la Diputació

Taula 4.3 Relació de dades utilitzades per a l'obtenció de la informació – Diputacions

També s'han utilitzat les dades econòmiques que fan referència al producte interior brut en endavant PIB, per comarques. Dades descarregades de l'Institut d'Estadística de Catalunya en endavant IdesCat, aquestes dades actualitzades l'any 2010.

4.3 Disseny del qüestionari i plataforma utilitzada per a la recollida de dades

Per a l'obtenció de les dades que analitzarem en el capítol 5 inicialment es va dissenyar un qüestionari que aniria dirigit als 948 ajuntaments de tota Catalunya via correu electrònic, acompanyat d'una carta de presentació. Abans de tractar el disseny de l'enquesta, tractaré el sistema escollit per la recollida de les dades dels ajuntaments.

Com comentava al paràgraf anterior, inicialment es va pensar amb una enquesta digitalitzada en format .doc o .pdf, i que la persona enquestada, omplís, desés, i l'enviés per correu electrònic. Aquestes passes obliguen a la persona que respon a "desar" un arxiu, editar-lo... Per aconseguir la màxima taxa de resposta, era necessari utilitzar una metodologia més senzilla i que simplifiqués els passos a la persona que respondria. A partir de les recomanacions fetes per alguns Doctors del Departament d'Organització d'Empreses de l'EPSEB vaig utilitzar una plataforma *web* on es podien realitzar enquestes *online*. La plataforma es denomina Survey Monkey, la idea inicial no va variar gaire, s'enviaria un correu electrònic massiu a tota la població, els 948 ajuntaments, però la recollida de dades es va simplificar moltíssim. La persona que rep l'enquesta només hauria d'accedir a un enllaç web i respondre les qüestions plantejades. Aquesta metodologia centrada en aquest instrument d'informació i comunicació la comenta i la proposa Alvira F., (2011).

El correu electrònic que s'enviaria a tota la població anava acompanyat d'una presentació i petició de què la persona que rebés el correu electrònic fes la tramesa a la persona adequada per emplenar online l'enquesta.

4.3.1. Plataforma web per a la recollida de dades

La plataforma web Survey Monkey en endavant SMY, ofereix diferents tipus d'accés: des del pla bàsic, plus, gold i platinum. El primer és d'accés lliure però amb limitacions en el nombre de respostes que pots rebre, un màxim de 100, també en el nombre de preguntes que es poden fer, un màxim de 10 i té limitacions amb les funcions de disseny del qüestionari. Per aquest motiu s'opta per escollir un pla superior (plus) que és de pagament.

A la plataforma es poden fer algunes restriccions i obtenir alguna informació que permet validar l'enquesta.

Es va limitar a què només es pogués respondre una enquesta per ordinador, per aconseguir això s'identifica la adreça IP des de l'emplaçament on s'està omplint el qüestionari. Aquesta adreça IP queda desada juntament amb les dades obtingudes. I en cas de voler fer un nou accés per omplir l'enquesta la plataforma rebutja a l'usuari.

El pla d'accés a la plataforma SMY, va permetre que inclogués encapçalament (imatge), augmentar el nombre de preguntes a il·limitades, en el nostre cas 27, amb el pla bàsic es limita a 10 preguntes, incloure alguna "condició" de programació p.e. si respons A ➔ vés a C o si respons B ➔ vés a D i permet fins a 1000 respostes, mentre en el pla bàsic es limita a 100 respostes.

Pel que fa a la descàrrega de dades, el SMY permet la descàrrega de les dades en format editable .xls i altres per al tractament estadístic de les dades. A banda la mateixa plataforma, et fa uns anàlisis i gràfiques amb les dades obtingudes, amb unes operacions bàsiques d'estadística descriptiva, no aprofitables per diversos motius: Dades sense validar, variables alfa numèriques sense transformar a numèriques, etc.

4.3.2. Disseny del qüestionari i metodologia d'anàlisi.

El disseny d'aquest qüestionari, és una tasca complexa si es volen aconseguir els principals objectius, que cerquem:

- Obtenir les dades necessàries per a la investigació.
- Les dades s'han de poder tractar i posteriorment analitzar.
- Maximitzar les respostes de la població (ajuntaments).

Grups de preguntes	Nombre de preguntes	Codi de les preguntes	Nombre de preguntes obligatòries
Generals	1	1	1 (1)
Sistemes de Gestió normalitzat	14	2 a 15	1 (2)
Sistemes Integrats de Gestió	1	16	1 (16)
Models de Gestió	10	17 a 26	1 (17)
Implantació futura de SG o MG.	1	27	1 (27)

Taula 4.4 Estructura del qüestionari

De cada grup descriure per cada qüestió les següents dades: la tipologia de qüestió, com es farà la validació de les dades i l'anàlisi d'aquestes.

S'adjunta còpia del qüestionari a l'annex 1.

El primer grup de qüestió única "general".

Qüestió 1: Nom de la persona enquestada ; Nom de l'ajuntament ; Correu electrònic

Tipus de qüestió

Es tracta d'una pregunta del tipus obert. Té com a objectiu recollir la informació bàsica de la persona i ajuntament que respon el qüestionari: nom ; correu electrònic i nom de l'ajuntament.

Aquesta informació és utilitzada per fer la revisió i validació de les dades, sense aquesta informació contrastada no es dona per vàlida l'enquesta: Nom de la persona ; El correu electrònic a de pertànyer a l'organització, no es donen per vàlides adreces de correu electrònic que no corresponguin a l'organització ; Nom de l'ajuntament que ha de correspondre amb el domini del correu electrònic, en cas contrari, no es dona per vàlid, el qüestionari. Només s'exceptua d'aquesta darrera condició, als consells comarcals, que prestin serveis als ajuntaments.

Fase Validació

Per a la validació de les dades de la qüestió 1 informació bàsica dels ajuntaments (nom), s'ha seleccionat el fitxer "base de dades dels ajuntaments de Catalunya" obtingut per la plataforma de Municat.cat , la validació es fa manualment, cerca per nom de l'ajuntament i marcatge manual per controlar quines entitats han respòs.

En cas de duplictat de respostes, es fan les següents comprovacions: que no sigui la mateixa persona ; que els qüestionaris s'hagin completat ; que la informació facilitada és igual o en si en

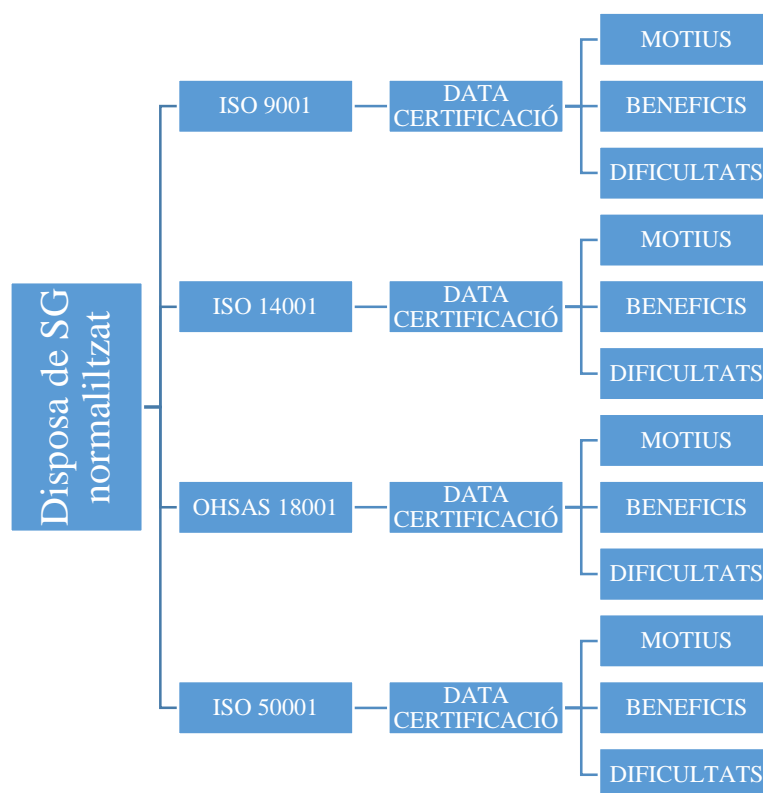
algun dels qüestionaris es facilita nova informació. En aquest darrer cas, es comprova que les respostes no han estat aleatòries i tenen correspondència.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de dades d'aquesta qüestió serveix per analitzar la taxa de resposta que hem obtingut, durant el període que es van admetre respostes. Permet revisar les respostes vàlides, les no vàlides i les repetides.

Segon grup de qüestions, “sistemes de gestió normalitzats”.

El segon bloc recull la informació que fa referència als sistemes de gestió normalitzats escollits per aquest estudi, aquest bloc de preguntes ens permet conèixer el grau d'implantació de SG normalitzats als ajuntaments. L'estructura del bloc 2 es representa a la figura 4.1, aquest esquema està dissenyat de manera ordenada, les qüestions es respondran seguint un ordre preestablert per tipologia de sistema de gestió. Cada SG tindrà el mateix nivell de preguntes, el mateix format i les mateixes condicions de resposta, d'aquesta manera no es generen dubtes i es minimitzen els errors.



Font pròpia

Figura 4.1 Estructura qüestionari grup 2

Qüestió 2: Teniu implantat algun dels sistemes de gestió al vostre Ajuntament?

Tipus de qüestió

Per als quatre SG normalitzats (ISO 9001 – ISO 14001 – OHSAS 18001 i ISO 50001), la pregunta és tancada, del tipus dicotòmica, admetent-se dos tipus de respostes mútuament excloents. S'estableix com a obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, al ser informació essencial per a aquesta tesina.

Fase Validació

La validació de les dades és automàtica, al només admetre's una resposta per SG normalitzat, no poden existir duplicitats de resposta. Es comprova que hi hagi "consistència" entre les respostes donades a la qüestió 2 i les següents qüestions de caràcter obligatòries o no obligatòries.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant: anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama circular per sectors, on indicaré els percentatges dels ajuntaments que disposen de cadascun dels SG normalitzats respecte a la resta d'ajuntaments.

Qüestió 3: Indiqueu la data de la primera i última certificació del sistema de gestió.

Tipus de qüestió

Per als quatre SG normalitzats, la pregunta es tancada del tipus politòmica de resposta única, per a cada un dels SG normalitzats es pregunta per la data de la primera certificació i per l'última certificació. No s'estableix com obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, al no tractar-se d'informació essencial per a aquesta tesina.

Fase Validació

Aquesta pregunta s'ha plantejat pel control i validació de la qüestió 2. També serveix per comprovar i validar si l'ajuntament està certificat en el SG normalitzat que correspongui. En cas que el certificat no sigui vigent i la persona hagi respost que disposa del SG normalitzat, aquest s'exclou al considerar que no és vigent. Si no es respon, s'ha considerat que és vigent per a l'interès de l'estudi.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant revisió de les dates que s'hagin inclòs per part de les persones que responen el qüestionari.

Qüestió 4 / 7 / 10 / 13: En cas de tenir implantada la ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001 / ISO 50001, quins van ser els motius?

Tipus de qüestió

Per als quatre SG normalitzats, la pregunta és oberta, per a cada un dels SG normalitzats es permet que la persona indiqui el o els motius principals que van dur a l'organització la implantació del SG normalitzat. No s'estableix com a obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, per les limitacions del programari, de condicionar i vincular les qüestions plantejades. La informació es considera essencial per a la tesina.

Fase Validació

Aquesta pregunta es valida llegint cadascuna de les respostes que han donat les persones que han respost la qüestió i comprovant que les respostes estan associades a la pregunta plantejada.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant revisió de cadascuna de les preguntes obertes, i agrupant-les per temàtica. Aplicat aquest primer filtre de tractament de dades, es procedeix a l'anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama circular per sectors, on indicaré els percentatges que corresponen a cada temàtica d'implantació, per establir les tendències dels ajuntaments i poder explicar els motius pels quals es va implantar el SG normalitzat.

Qüestió 5 / 8 / 11 / 14: En cas de tenir implantada la ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001 / ISO 50001, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

Tipus de qüestió

Per als quatre SG normalitzats, la pregunta és mixta, la part tancada politèmica i de resposta única. S'utilitza com a recurs una escala Likert per valorar el grau de benefici que ha representat la implantació del SG, s'estableixen cinc possibles estats per determinar el grau de benefici. L'escala passa per: CAP – BAIX – MIG – ELEVAT – MOLT ELEVAT. I la part oberta, que admet que la persona pugui indicar altres motius que han representat un benefici per a l'organització.

No s'estableix com a obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, per les limitacions del programari, de condicionar i vincular les qüestions plantejades. La informació es considera essencial per a la tesina.

Fase Validació

Aquesta pregunta és vàlida llegint cadascuna de les respostes que han donat les persones que han respost la pregunta i comprovant que les respostes estan associades a la pregunta plantejada.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant anàlisi estadístic descriptiu. La primera operació consistirà en la revisió de cadascuna de les preguntes tancades de l'escala Likert, on es procedirà a transformar les dades alfanumèriques a numèriques amb la següent correspondència:

Dades alfanumèriques	Dades numèriques
CAP	1
BAIX	2
MIG	3
ELEVAT	4
MOLT ELEVAT	5

Taula 4.5 Escala de valors transformat a dades numèriques

Seguidament es farà el recompte i sumatori de les respostes donades per cada variable. Es realitzarà el càlcul percentual per cada variable de les diferents preguntes segons l'escala Likert, també es calcula la mitjana dels totals de cada variable una vegada sumats i per cada qüestió. Aquesta mitjana es pot mesurar i comparar amb l'escala de valor establerta entre 1 i 5.

La representació gràfica es farà mitjançant un diagrama de barres per sectors horitzontals amb escala de colors en funció de la variable (segons llegenda).

Pel que fa a la part oberta de la pregunta, les dades es tractaran agrupant-les per temàtica de resposta. Aplicat aquest primer filtre de tractament de dades, es procedirà a l'anàlisi d'estadística descriptiva ajudat d'un diagrama circular per sectors, on indicaré els percentatges que corresponen a cada benefici exposat pels organismes que hagin respost aquesta qüestió.

Les preguntes plantejades per a cada sistema de gestió:

ISO 9001:

Millorar la transparència de l'Ajuntament.

Millorar la distribució de tasques entre el personal de l'Ajuntament.

Millora de la comunicació interna.

Disminució de procediments interns.

Disminució de despeses externes.

Disminuir els temps de resposta a la ciutadania.

Altres (especificar).

ISO 14001:

Millorar la compra "verda" de productes a l'Ajuntament.

Millorar la imatge de l'Ajuntament envers el Medi Ambient.

Millorar la gestió per la recollida dels residus externs i/o interns.

Disminució dels consumibles (paper, material d'oficina, obra...).

Disminució de despeses en el contracte de neteja d'edificis.

Disminuir de despeses en el contracte de recollida de residus.

Altres (especificar).

OHSAS 18001:

Disminuir l'accidentabilitat del personal amb i sense baixa.

Millorar l'aplicació dels procediments en prevenció de riscos laborals.

Millorar la formació del personal en prevenció de riscos laborals.

Millorar i controlar la coordinació d'activitats empresarials.

Millorar la vigilància de la salut del personal.

Millorar la utilització dels equips de protecció individual per part del personal.

Altres (especificar).

ISO 50001:

Reducció dels consums i de la despesa d'energia.

Reducció d'emissions CO2 a l'atmosfera.

Millora i reducció de despesa en els termes "fix" dels contractes de subministrament d'energia.

Millora i actualització de les instal·lacions dels edificis i de la via pública.

Reducció del temps de control per la gestió de les factures d'energia.

Millorar el sistema d'alerta per consums irregulars.

Altres (especificar).

Qüestió 6 / 9 / 12 / 15: En cas de tenir implantada la ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001 / ISO 50001, podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

Tipus de qüestió

Per als quatre SG normalitzats, la pregunta és mixta, la part tancada politèmica i de resposta única, s'utilitza com a recurs una escala Likert per valorar el grau de dificultat que ha representat, s'estableixen cinc possibles estats per determinar el grau de dificultat. L'escala passa per: CAP – BAIX – MIG – ELEVAT – MOLT ELEVAT. I la part oberta, que admet que la persona pugui indicar altres motius que han representat una dificultat per l'organització.

No s'estableix com obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, per les limitacions del programari, de condicionar i vincular les qüestions plantejades. La informació es considera essencial per a la tesina.

Fase Validació

Aquesta pregunta es valida llegint cadascuna de les respostes que han donat les persones que han respost la pregunta i comprovant que les respostes estan associades a la pregunta plantejada.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant anàlisi estadístic descriptiu. La primera operació consistirà en la revisió de cadascuna de les preguntes tancades de l'escala Likert, on es procedirà a transformar les dades alfanumèriques a numèriques amb la següent correspondència:

Dades alfanumèriques	Dades numèriques
CAP	1
BAIX	2
MIG	3
ELEVAT	4
MOLT ELEVAT	5

Taula 4.5 Escala de valors transformat a dades numèriques

Seguidament es farà el recompte i sumatori de les respostes donades per cada variable. Es realitzarà el càlcul percentual per a cada variable de les diferents preguntes segons l'escala Likert, també es calcula la mitjana dels totals de cada variable una vegada sumats. Per a cada qüestió, aquesta mitjana es pot mesurar i comparar amb l'escala de valor establerta entre 1 i 5.

La representació gràfica es farà mitjançant un diagrama de barres per sectors horitzontals, amb escala de colors, en funció de la variable (segons llegenda).

Pel que fa a la part oberta de la pregunta, les dades es tractaran agrupant-les per temàtica de resposta. Aplicat aquest primer filtre de tractament de dades, es procedirà a l'anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama circular per sectors. Aquests associaran el color al conjunt de dades agrupades per tipus de respostes de les diferents preguntes on indicaré els percentatges que corresponen a cada dificultat exposada pels organismes que hagin respost aquesta qüestió.

Les preguntes plantejades per cada sistema de gestió:

ISO 9001 – ISO 14001 – OHSAS 18001 – ISO 50001:

Resistència al canvi per part del personal.

No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió.

Falta d'implicació per part de l'alta direcció.

Falta d'implicació per part del personal.

Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal.

Manca de recursos.

Altres (especificar).

El tercer grup de qüestions “sistemes integrats de gestió”.

Qüestió 16: En el cas que la seva organització disposi d'un Sistema Integrat de Gestió, indiqui quins Sistemes de Gestió estan integrats.

Tipus de qüestió

Pel que fa a la pregunta de sistema integrat de gestió en endavant SIG, aquesta és tancada, del tipus politòmica, de resposta múltiple. No s'estableix com a obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, al considerar-se que la informació no és essencial per als objectius de la tesina.

Fase Validació

Per la validació de les dades, cal comprovar els SG que afirmen que estan integrats a la resposta i de quins SG disposa l'organització i si aquests concorden. Es comprova que hi hagi “consistència” entre les respostes donades a la qüestió 2. Si a la resposta del SIG apareix algun SG marcat però aquest no apareix seleccionat a la qüestió 2, la pregunta es considera no vàlida. Si a la resposta del SIG només apareix un SG marcat i aquest coincideix o no amb un SG marcat a la qüestió 2, la resposta es considera no vàlida. La qüestió és de caràcter no obligatori.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama de barres per sectors, on indicaré els percentatges dels ajuntaments que disposen de cadascun dels SIG amb les diferents combinacions que es poden donar.

El quart grup de qüestions “models de gestió”.

El quart bloc recull la informació que fa referència als models de gestió escollits per a aquest estudi, aquest bloc de preguntes ens permet conèixer el grau d'implantació de models de gestió als ajuntaments. L'estructura del bloc 4 es representa a la figura 4.2. Aquesta s'ha dissenyat de manera ordenada on les qüestions es respondran seguint un ordre preestablert per tipologia de model de gestió i tindran el mateix nivell de preguntes, el mateix format i les mateixes condicions de resposta per cada model de gestió. D'aquesta manera no es generen dubtes i es minimitzen errors.

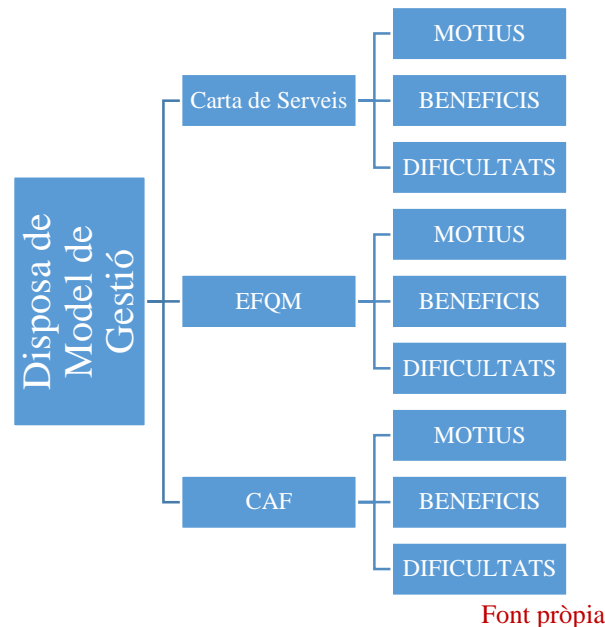


Figura 4.2 Estructura qüestionari bloc 4

Qüestió 17: Teniu implantat algun dels següents models de gestió al vostre Ajuntament?

Tipus de qüestió

Per als tres models de gestió (carta de serveis, EFQM, CAF), la pregunta és tancada, del tipus dicotòmica, admetent-se dos tipus de respostes mútuament excloents. S'estableix com obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, al ser informació essencial per a aquesta tesina.

Fase Validació

La validació de les dades és automàtica. Al només admetre's una resposta per model de gestió, no poden existir duplicitats de resposta. Es comprova que hi hagi "consistència" entre les respostes donades a la qüestió 17 i les següents qüestions de caràcter obligatòries o no obligatòries.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama circular per sectors, on indicaré els percentatges dels ajuntaments que disposen de cadascun dels models de gestió respecte la resta d'ajuntaments.

Qüestió 18 / 21 / 24: En cas de tenir implantada la Carta de Serveis / EFQM / CAF, quins van ser els motius?

Tipus de qüestió

Per als quatre SG normalitzats, la pregunta és oberta. Per cada un dels models de gestió es permet que la persona indiqui el o els motius principals que van dur a l'organització a implantar el model de gestió. No s'estableix com a obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, per les limitacions del programari de condicionar i vincular les qüestions plantejades. La informació es considera essencial per a la tesina.

Fase Validació

Aquesta pregunta es valida llegint cadascuna de les respostes que han donat les persones que han respost la pregunta i comprovant que les respostes estan associades a la pregunta plantejada.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant revisió de cadascuna de les preguntes obertes, i agrupant-les per temàtica. Aplicat aquest primer filtre de tractament de dades, es procedeix a l'anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama circular per sectors, on indicaré els percentatges que corresponen a cada temàtica d'implantació, per establir les tendències dels ajuntaments i poder explicar els motius pels quals es va implantar el model de gestió.

Qüestió 19 / 22 / 25: En cas de tenir implantada la carta de serveis / EFQM / CAF, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

Tipus de qüestió

Per als tres models de gestió, la pregunta és mixta i la part tancada politèmica i de resposta única. S'utilitza com a recurs una escala Likert per valorar el grau de benefici que ha representat. S'estableixen cinc possibles estats per determinar el grau de benefici. L'escala passa per: CAP – BAIX – MIG – ELEVAT – MOLT ELEVAT. La part oberta admet que la persona pugui indicar altres motius que han representat un benefici per a l'organització.

No s'estableix com a obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, per les limitacions del programari, de condicionar i vincular les qüestions plantejades. La informació es considera essencial per a la tesina.

Fase Validació

Aquesta pregunta es valida llegint cadascuna de les respostes que han donat les persones que han respost la pregunta i comprovant que les respostes estan associades a la pregunta plantejada.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant anàlisi estadístic descriptiu. La primera operació consistirà en la revisió de cadascuna de les preguntes tancades de l'escala Likert on es procedirà a transformar les dades alfanumèriques a numèriques amb la següent correspondència:

Dades alfanumèriques	Dades numèriques
CAP	1
BAIX	2
MIG	3
ELEVAT	4
MOLT ELEVAT	5

Taula 4.5 Escala de valors transformat a dades numèriques

Seguidament es farà el recompte i sumatori de les respostes donades per a cada variable. Es realitzarà el càlcul percentual per a cada variable de les diferents preguntes segons l'escala Likert, també es calcula la mitjana dels totals de cada variable. Una vegada sumats i per cada qüestió, aquesta mitjana es pot mesurar i comparar amb l'escala de valor establerta entre 1 i 5.

La representació gràfica es farà mitjançant un diagrama de barres per sectors horitzontals, amb escala de colors, en funció de la variable (segons llegenda).

Pel que fa a la part oberta de la pregunta, les dades es tractaran agrupant-les per temàtica de resposta. Aplicat aquest primer filtre de tractament de dades, es procedirà a l'anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama circular per sectors, on indicaré els percentatges que corresponen a cada benefici exposat pels organismes que hagin respòs aquesta qüestió.

Les preguntes plantejades per cada model de gestió:

Carta de serveis:

Millorar la transparència de l'Ajuntament.

Millorar i definir els serveis que presta l'Ajuntament a la ciutadania.

Millorar els canals de comunicació.

Definició dels indicadors que permeten avaluar la qualitat.

Disminuir els temps de resposta a la ciutadania.

Altres (especificar).

EFQM - CAF:

Millorar la transparència de l'Ajuntament.

Millorar la distribució de tasques entre el personal de l'Ajuntament.

Millora de la comunicació interna.

Disminució de procediments interns.

Disminució de despeses externes.

Disminuir els temps de resposta a la ciutadania.

Altres (especificar).

Qüestió 20 / 23 / 26: En cas de tenir implantada la carta de serveis / EFQM / CAF, podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

Tipus de qüestió

Per als tres models de gestió, la pregunta és mixta, la part tancada politèmica i de resposta única. S'utilitza com a recurs una escala Likert per valorar el grau de dificultat que ha representat i s'estableixen cinc possibles estats per determinar el grau de dificultat. L'escala passa per: CAP – BAIX – MIG – ELEVAT – MOLT ELEVAT. I la part oberta, que admet que la persona pugui indicar altres motius que han representat una dificultat per a l'organització.

No s'estableix com a obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, per les limitacions del programari, de condicionar i vincular les qüestions plantejades. La informació es considera essencial per a la tesina.

Fase Validació

Aquesta pregunta es valida llegint cadascuna de les respostes que han donat les persones que han respost la pregunta i comprovant que les respostes estan associades a la pregunta plantejada.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant anàlisi estadístic descriptiu. La primera operació consistirà en la revisió de cadascuna de les preguntes tancades de l'escala Likert on es procedirà a transformar les dades alfanumèriques a numèriques amb la següent correspondència:

Dades alfanumèriques	Dades numèriques
CAP	1
BAIX	2
MIG	3
ELEVAT	4
MOLT ELEVAT	5

Taula 4.5 Escala de valors transformat a dades numèriques

Seguidament es farà el recompte i sumatori de les respostes donades per a cada variable. Es realitzarà el càlcul percentual per a cada variable de les diferents preguntes segons l'escala Likert. També es calcula la mitjana dels totals de cada variable. Una vegada sumats i per a cada qüestió, aquesta mitjana es pot mesurar i comparar amb l'escala de valor establerta entre 1 i 5.

La representació gràfica es farà mitjançant un diagrama de barres per sectors horitzontals, amb escala de colors, en funció de la variable (segons llegenda).

Pel que fa a la part oberta de la pregunta, les dades es tractaran agrupant-les per temàtica de resposta. Aplicat aquest primer filtre de tractament de dades, es procedirà a l'anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama circular per sectors. Aquests associaran el color al conjunt de dades agrupades per tipus de respostes de les diferents preguntes, on indicaré els percentatges que corresponen a cada dificultat exposada pels organismes que hagin respost aquesta qüestió.

Les preguntes plantejades per a cada model:

Carta de serveis – EFQM - CAF:

Resistència al canvi per part del personal.

No disposar d'experiència prèvia en redacció de cartes de servei.

Falta d'implicació per part de l'alta direcció.

Falta d'implicació per part del personal.

Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal.

Manca de recursos.

Altres (especificar).

El cinquè grup de qüestió única “Implantació futura de SG o MG”

Qüestió 27: Quins dels següents sistemes o models de gestió té previst implantar el vostre Ajuntament.

Tipus de qüestió

En aquest cas per les set opcions que es presenten (sistemes i models de gestió), la pregunta es planteja tancada, del tipus dicotòmica, admetent-se dos tipus de respostes mútuament excloents. S'estableix com a obligatòria la resposta d'aquesta qüestió, al ser informació essencial per a aquesta tesina.

Fase Validació

La validació de les dades és automàtica. Al només admetre's una resposta per a cada sistema o model, no poden existir duplicitats de resposta. Es comprova que hi hagi “consistència” entre les respostes donades i els models o sistemes existents a l'organització.

Anàlisi de dades

L'anàlisi de les dades obtingudes es farà mitjançant anàlisi estadístic descriptiu ajudat d'un diagrama circular per sectors, on indicaré per a cada sistema de gestió normalitzat i per a cada model de gestió, en forma de valor percentual, els ajuntaments que tenen previst implantar aquest SG o MG respecte els que no tenen previst fer-ho.

4.4 Recollida i validació de dades

La recollida de dades s'acota entre el passat dia 6 de juny de 2016 i el 24 de juny de 2016, l'autor va acotar aquest temps previ a les vacances d'estiu i posterior a vacances de Setmana Santa, en un interval mitjà. La durada de dies per a la recollida de dades amb aquest tipus de tecnologia utilitzada per al qüestionari es determinada per l'autor de la tesina. No es té constància de límits temporals recomanats per aquest tipus de qüestionaris per plataforma web i es perllongarà fins al dia 20 de juliol de 2016 (dia de tancament del qüestionari via SVY) per possibles respostes aïllades que arribessin fora de termini (24 de juny de 2016), però que fossin d'interès per al contingut del treball i alhora per maximitzar la taxa de resposta.

4.4.1. Procediment per la recollida de dades

El passat 12 de juny de 2016 es va procedir a enviar un correu electrònic als 948 ajuntaments amb una breu presentació i l'enllaç del qüestionari. S'adjunta còpia dels correus electrònics enviats a tots els ajuntaments veure a l'annex 2.

Als ajuntaments de Ciutadilla, Figueres, Les Presses, Torredembarra i Viladesens, no es disposava de l'adreça d'atenció general, ja que aquests demanen que el contacte es realitzi mitjançant formulari a la seva plana web i així es va procedir amb aquests 5 ajuntaments.

Es va contactar amb 41 consells comarcals dels 42 de tot el territori. Es va enviar el mateix correu electrònic enviat als ajuntaments, en aquest cas adreçat a l'administració supramunicipal. S'adjunta còpia dels correus electrònics enviats als consells comarcals veure a l'annex 3. El Consell Comarcal del Baix Camp, es va contactar mitjançant formulari i al Consell Comarcal del Moianès que es va contactar amb la seu del situada a Moià, durant la redacció de la tesina estaven en procés d'activació la seva seu i la seva plana web.

Es va enviar un segon correu electrònic als ajuntaments que no havien respòs en data 20 de juny de 2016, passats 8 dies del primer correu electrònic, es va afegir com element “motivador” un

l·listat de tots els ajuntaments que fins a aquell moment ja havien participat (un total de 141), acompanyat d'un agraïment a tots els que ja havien col·laborat. S'adjunta el correu electrònic veure a l'annex 4.

Complementant el contacte via correu electrònic a totes les entitats municipals, es van utilitzar dos "espais virtuals de consulta" d'enginyers municipals i de juristes municipals de Catalunya.

A tots dos espais, només participen de forma voluntària enginyers ; arquitectes ; economistes i juristes entre d'altres, de les administracions de Catalunya. Vaig enviar tres sol·licituds amb data 6 de juny de 2016, 13 juny de 2016 i 20 de juny de 2016 on es va demanar la participació dels companys tècnics al qüestionari SMY (amb l'enllaç adjunt) per col·laborar amb la redacció de la tesina que investiga els sistemes i models de gestió implantats als organismes municipals de Catalunya. S'adjunten els correus electrònics enviats veure a l'annex 4 i annex 5.

L'evolució de les respostes per part dels organismes municipals, es pot observar a la següent figura 4.3.

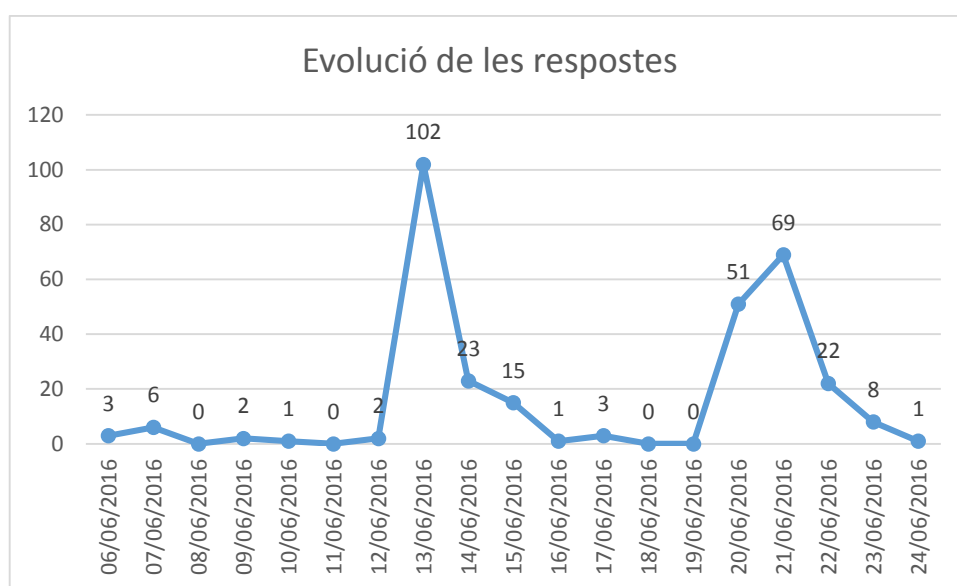


Figura 4.3 Evolució de les respostes dels Organismes municipals.

Es pot observar i deduir que els pics de màxima afluència coincideixen amb el segon (13/06/2016) i tercer (20/06/2016) enviament massiu del correu electrònic a les plataformes virtuals dels tècnics municipals. La resta tenen una tendència amb certa linealitat sense superar en cap cas els 6 ajuntaments diaris.

4.4.2. Revisió i validació de les dades obtingudes

En aquest apartat descriuré el procediment que es va seguir per a la revisió de les dades i la seva validació, així com les dades generals de qüestionaris rebuts i finalment validats.

Es va utilitzar l'arxiu d'informació dels ajuntaments obtingut a municat.cat. Per a cada enquesta que es rebia calia fer comprovació del llistat "original", si no s'havia rebut es marcava d'un color, en cas de disposar d'una altra resposta es marcava en un altre color. A continuació es copiava a un altre llistat per fer una segona revisió del contingut dels qüestionaris.

Dels 948 ajuntaments a qui es va destinar el qüestionari es van obtenir 309 respostes abans de validar les respostes, figura 4.4.

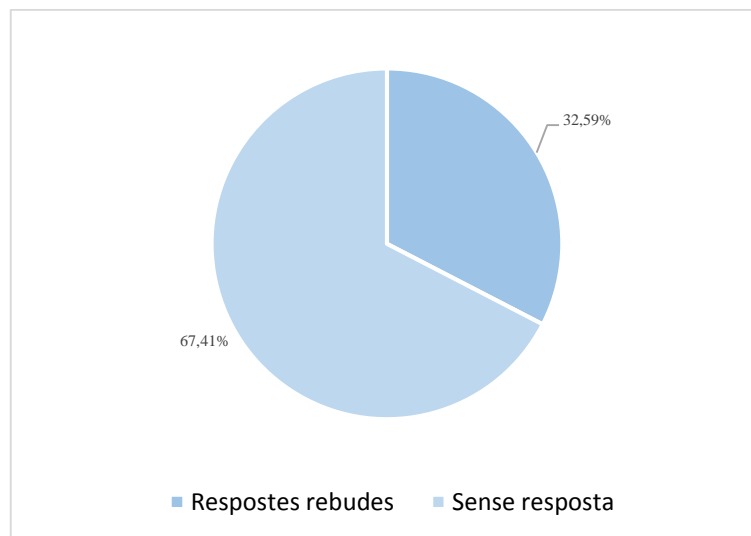


Figura 4.4 Taxa de resposta dels ajuntaments (abans de validar)

Durant el període de recepció de dades es van obtenir un total de 309 respostes el que suposa un 32,59% dels ajuntaments. Durant el procés de validació es van descartar 3 qüestionaris per no ser vàlids (segons criteris establerts), 34 eren duplicats i 2 provenien d'administracions supramunicipals consells comarcals, però les respostes feien referència al propi consell comarcal per això aquests dos qüestionaris es descarten. Finalment es consideren 270 qüestionaris vàlids. La nova taxa de resposta amb els qüestionaris validats és de 28,48%.

Així dels 309 qüestionaris el 12,62% és consideren no vàlids i el 87,38% són vàlids per l'estudi. Tal com es pot observar a la figura 4.5 i 4.6.

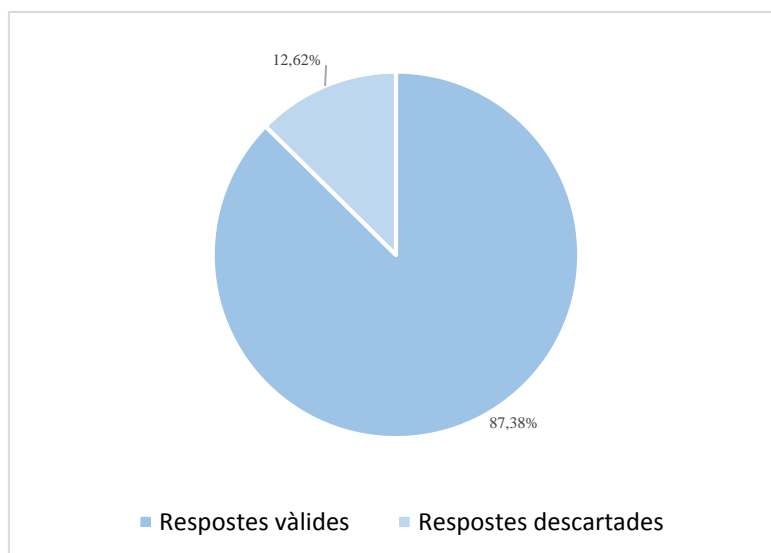


Figura 4.5 Resultat de la validació dels qüestionaris.

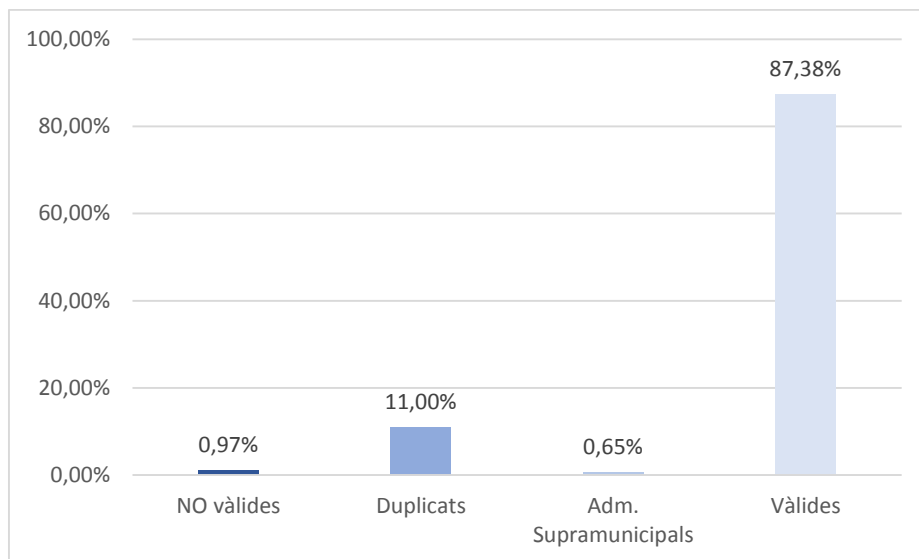


Figura 4.6 Anàlisi de les respostes rebudes.

Capítol 5

Anàlisi i discussió de resultats

5. Anàlisi i discussió de resultats

A partir del desenvolupament i disseny del qüestionari que he descrit al capítol anterior, utilitzat per a l'obtenció de resultats donaré compliment als objectius establerts a la tesina, entre ells: fer una descripció del grau d'implantació dels sistemes i models de gestió, utilitzats a l'administració pública local de Catalunya.

Aquest capítol consta de quatre apartats, en el primer descriuré i analitzaré la mostra segons el seu àmbit geogràfic i segons el producte interior brut PIB de la regió. En el segon i tercer apartat, analitzaré la implantació dels sistemes de gestió normalitzats i models de gestió. I en el darrer apartat analitzaré les intencions futures per part de les administracions locals per implantar sistemes i models de gestió.

5.1 Descripció de la mostra

La població sobre la qual es realitza aquest estudi són totes les administracions locals de Catalunya, 948 entitats locals. Repartides en 42 comarques a les 4 províncies de Catalunya.

A continuació analitzaré descriptivament com es distribueix l'existència o no d'un sistema de gestió normalitzat o model de gestió. En el punt 5.1.2 es presenten els mapes de la regió de Catalunya, províncies i comarques, amb aquests mapes es pot visualitzar la distribució percentual de les respostes que més endavant analitzaré. Aquests plànols aniran acompanyats dels indicadors del producte interior brut de les comarques i províncies de Catalunya.

5.1.1 Descripció geogràfica de la mostra.

Abans de procedir a l'anàlisi en detall de les respostes obtingudes, cal caracteritzar l'origen de les mostres, geogràficament, i el nivell econòmic de la regió d'on provenen les dades.

A partir de les respostes obtingudes, es pot confeccionar aquesta primera figura 5.1 on observarem que prop d'una quarta part dels municipis, un 20%, disposen d'algun tipus de sistema o model de gestió sigui aquest normalitzat o no, i el restant 80% no disposen de cap.

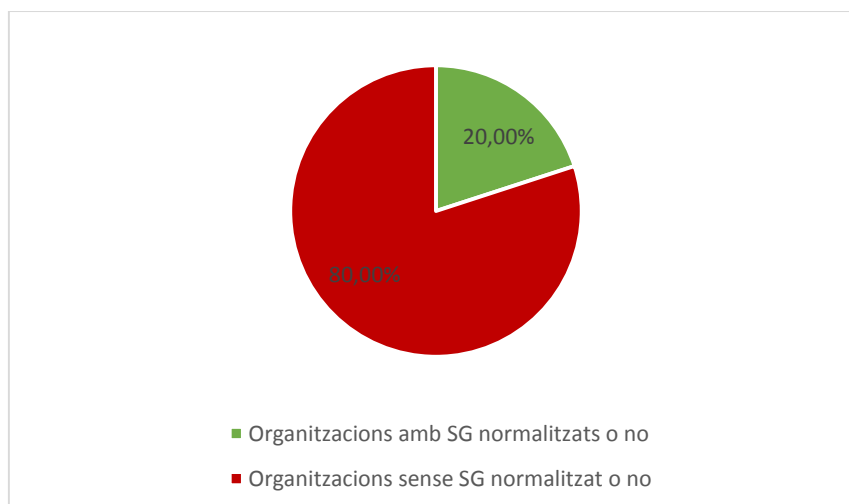
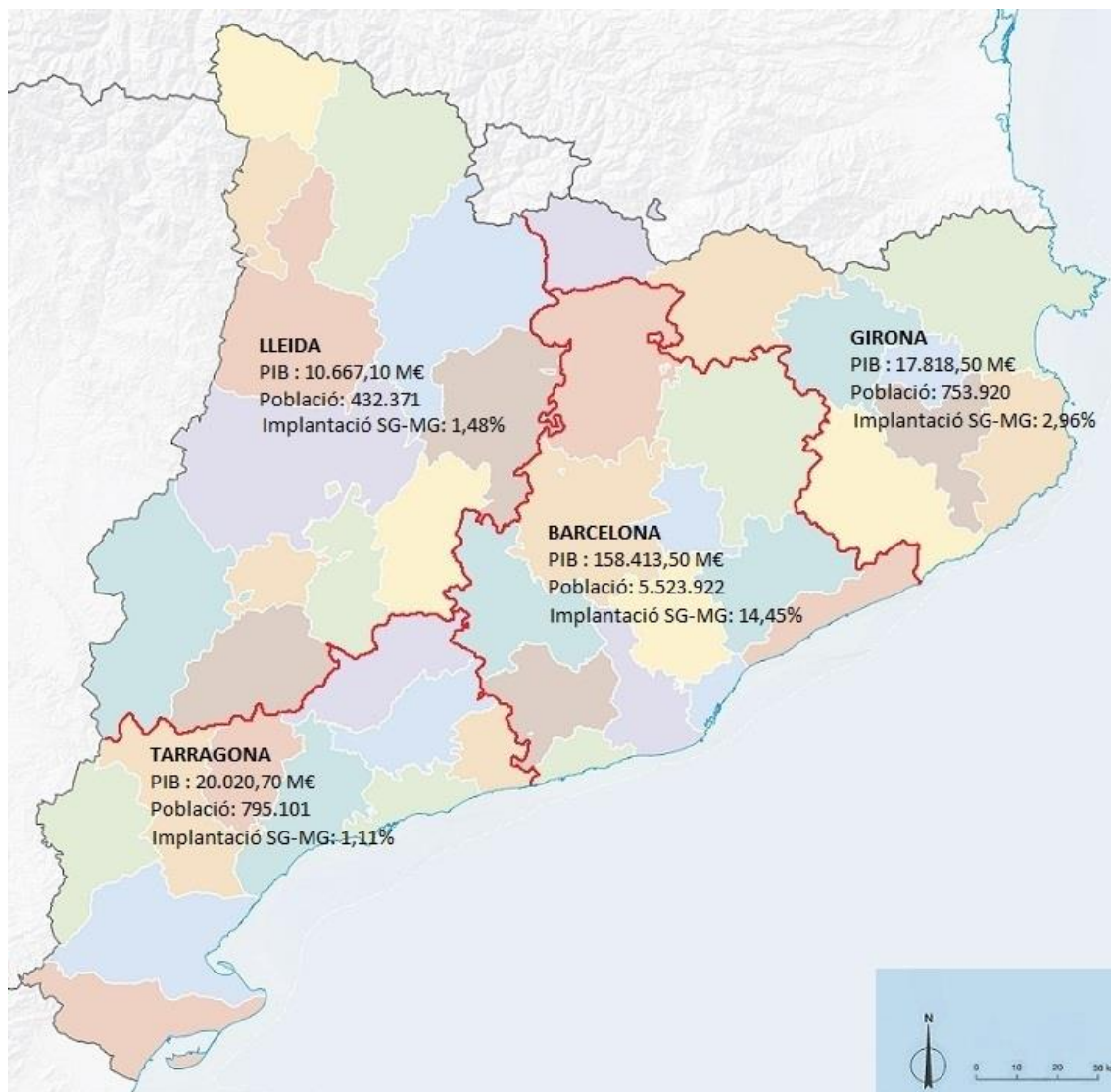


Figura 5.1 Organitzacions amb o sense SG.

5.1.2 Descripció del producte interior brut PIB de la mostra i de la distribució de població.

Per observar detalladament l'anàlisi descriptiu i poder concloure més endavant l'objectiu secundari de la tesina, s'utilitzaran dades de l'IdesCAT. Aquestes dades són el PIB indicat per comarques, dades actualitzades de l'any 2010. D'altra banda, sobre les mateixes figures 5.2 a 5.6 s'ha indicat la distribució de població tant per províncies com per comarques. Les dades han estat adquirides de la descàrrega de la base de dades del municipi indicat al capítol 4. S'inclou al mapa descriptiu el percentatge de municipis que disposen de sistema o model de gestió.

Pel que fa a les províncies de Catalunya.

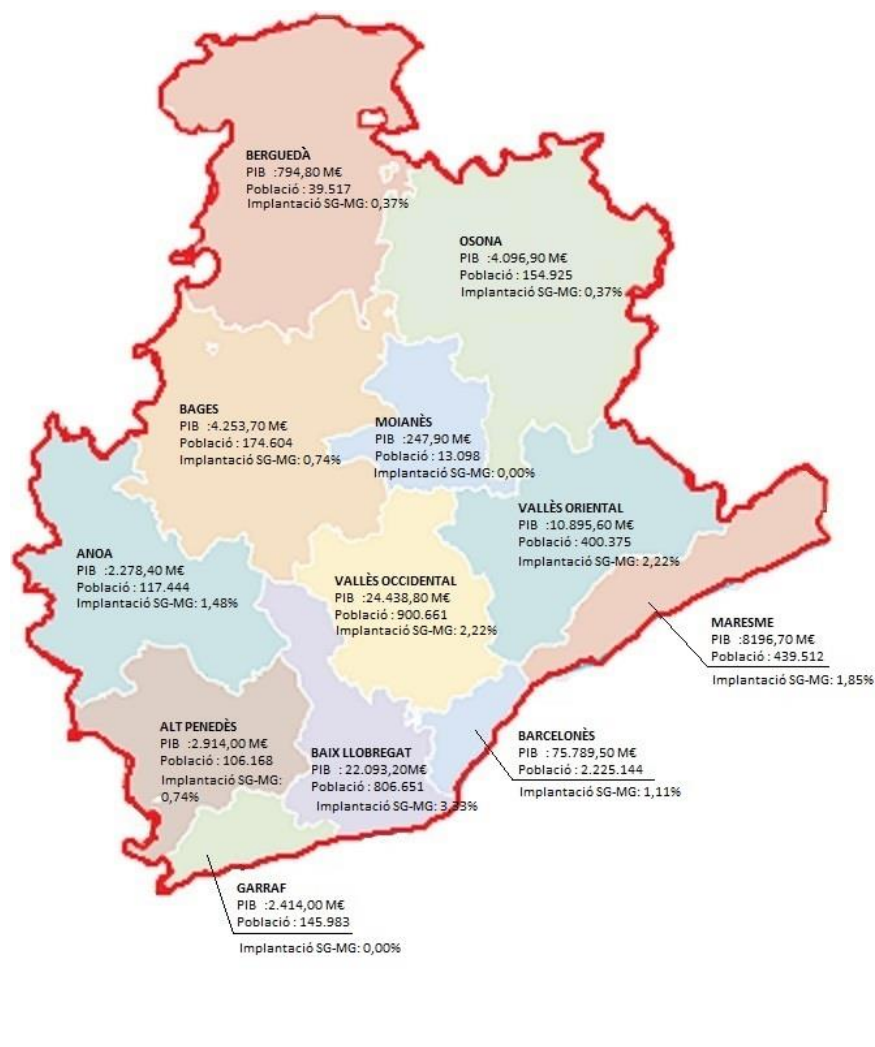


Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.2 Distribució per províncies de la població i el PIB.

1 Plànol base descarregat de la base pública de l'Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya, <http://www.icgc.cat/Ciutada/Descarrega/Mapes-escolars2>

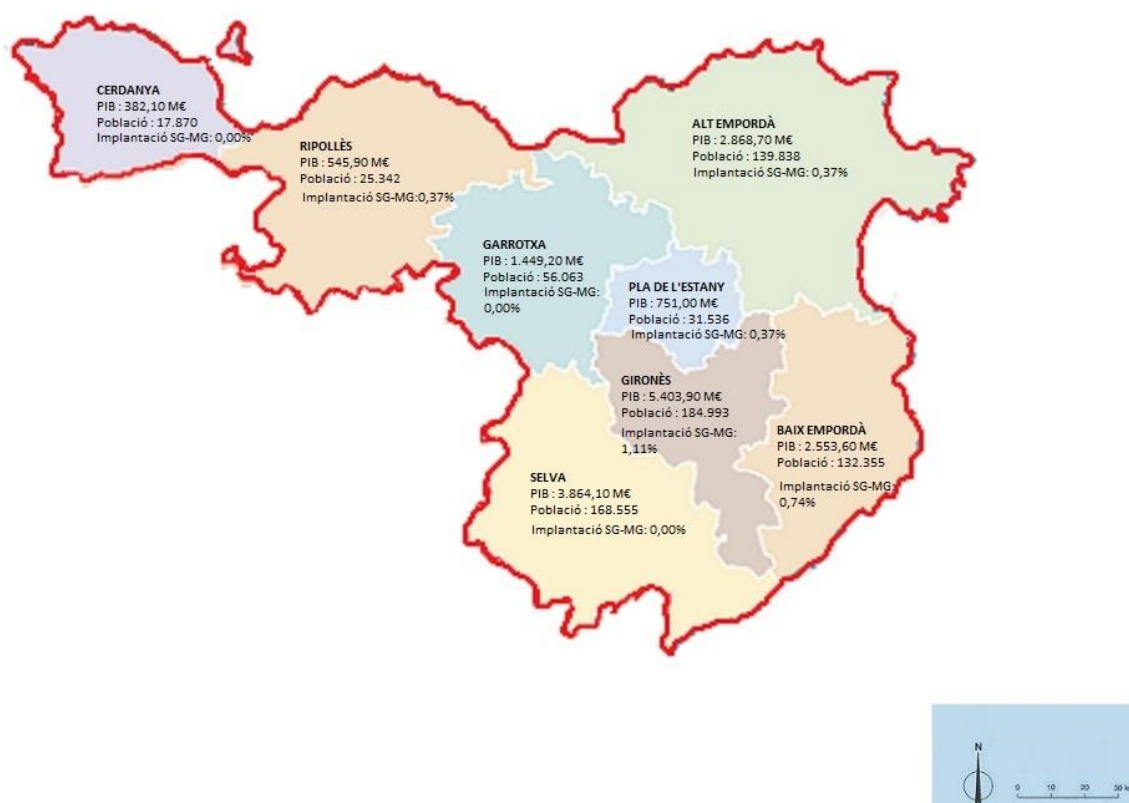
Comarques de Barcelona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.3 Distribució per comarques a Barcelona de la població i el PIB.

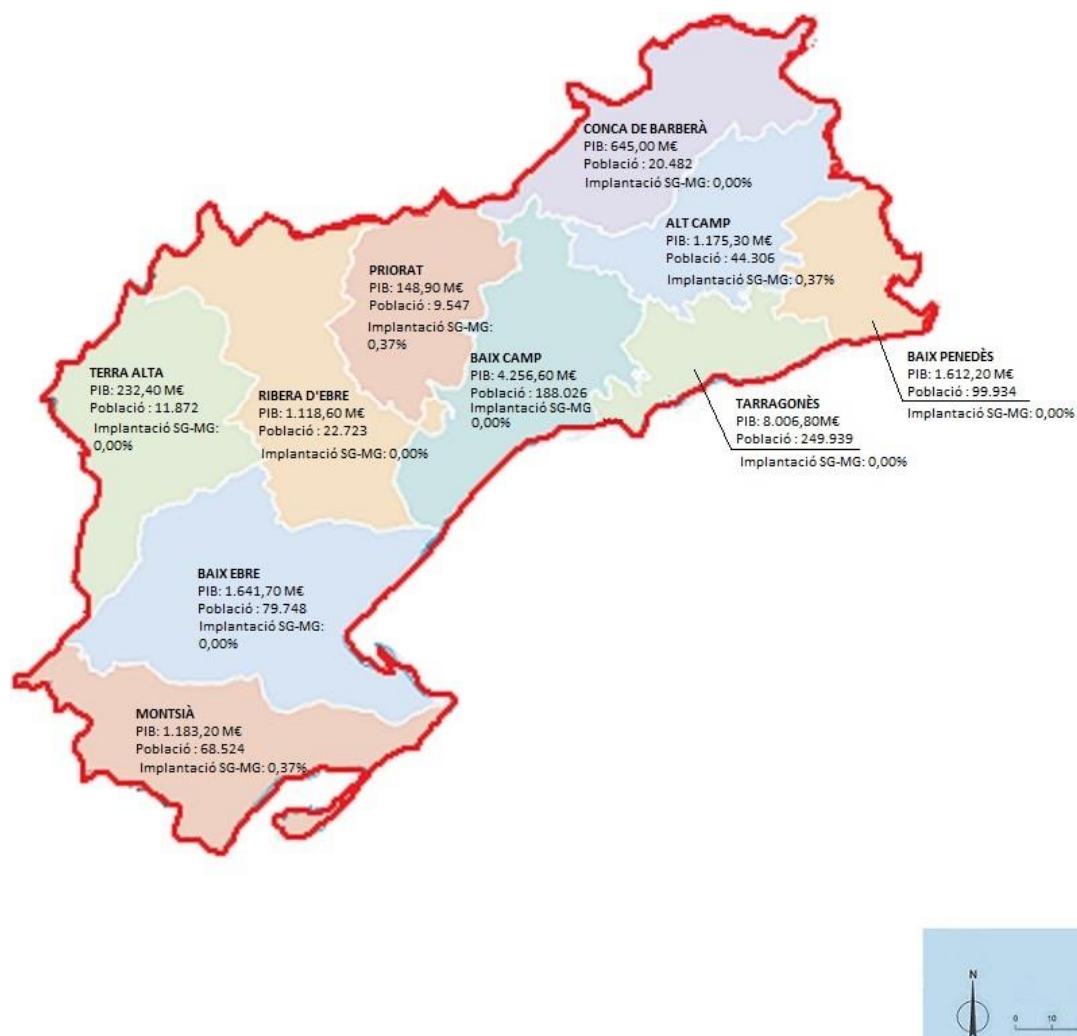
Comarques de Girona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.4 Distribució per comarques a Girona de la població i del PIB.

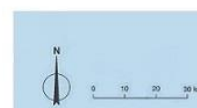
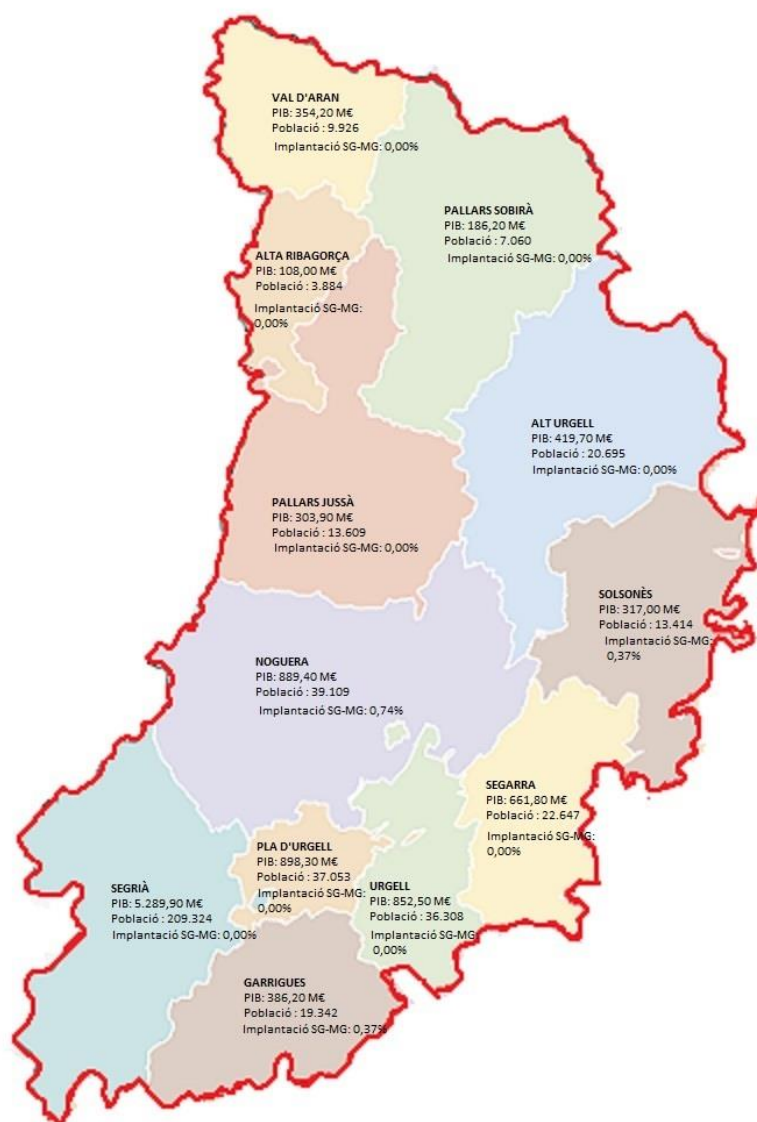
Comarques de Tarragona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.5 Distribució per comarques a Tarragona de la població i del PIB.

Comarques de Lleida



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.6 Distribució per comarques a Tarragona de la població i del PIB.

La representació de la població i del PIB en els mapes anteriors, ens permet observar que existeix certa proporcionalitat entre aquestes dos variables a les províncies de Barcelona i Lleida, i el grau d'implantació dels SG i MG.

Mentre que a Tarragona i Girona aquesta relació o proporció no es dona, però amb una tendència inversa entre aquestes dues províncies. A Girona el percentatge d'implantació de SG-MG esta a la banda "alta" d'Administracions amb SG-MG implantats respecte les variables "població i PIB" i en canvi Tarragona esta a la banda "baixa" pel que fa a administracions locals amb implantació de SG-MG respecte les variables "població i PIB".

Províncies	% població respecte CAT	% PIB respecte CAT	Implantació SG-MG
BARCELONA	73,60%	76,56%	72,22%
GIRONA	10,05%	8,61%	14,81%
LLEIDA	5,76%	5,16%	7,41%
TARRAGONA	10,59%	9,68%	5,56%

Taula 5.1 Comportament d'implantació dels SG-MG per províncies

Si aquesta mateixa observació la fem a una capa inferior (per comarques), el resultat i relacions existents són els que s'observen a continuació. No es pot determinar un patró de comportament entre la població – PIB de la comarca i SG-MG implantats al territori, aquestes variables no presenten proporcionalitat. Les dades presentades són suficients per l'objectiu secundari.

BARCELONA	% població respecte CAT	% PIB respecte CAT	Implantació SG-MG
Alt Penedès	1,92%	1,84%	5,13%
Anoia	2,13%	1,44%	10,26%
Bages	3,16%	2,69%	5,13%
Baix Llobregat	14,60%	13,95%	23,08%
Barcelonès	40,28%	47,84%	7,69%
Berguedà	0,72%	0,50%	2,56%
Garraf	2,64%	1,52%	0,00%
Maresme	7,96%	5,17%	12,82%
Moianès	0,24%	0,16%	0,00%
Osona	2,80%	2,59%	2,56%
Vallès Occidental	16,30%	15,43%	15,38%
Vallès Oriental	7,25%	6,88%	15,38%

Taula 5.2 Comportament d'implantació dels SG-MG per comarques -Barcelona

GIRONA	% població respecte CAT	% PIB respecte CAT	Implantació SG-MG
Alt Empordà	18,55%	16,10%	12,50%
Baix Empordà	17,56%	14,33%	25,00%
Cerdanya	2,37%	2,14%	0,00%
Garrotxa	7,44%	8,13%	0,00%
Gironès	24,54%	30,33%	37,50%
Pla de l'Estany	4,18%	4,21%	12,50%
Ripollès	3,36%	3,06%	12,50%
Selva	22,36%	21,69%	0,00%

Taula 5.3 Comportament d'implantació dels SG-MG per comarques -Girona

LLEIDA	% població respecte CAT	% PIB respecte CAT	Implantació SG-MG
Alt Urgell	4,79%	3,93%	0,00%
Alta Ribagorça	0,90%	1,01%	0,00%
Aran	2,30%	3,32%	0,00%
Garrigues	4,47%	3,62%	25,00%
Noguera	9,05%	8,34%	50,00%
Pallars Jussà	3,15%	2,85%	0,00%
Pallars Sobirà	1,63%	1,75%	0,00%
Pla d'Urgell	8,57%	8,42%	0,00%
Segarra	5,24%	6,20%	0,00%
Segrià	48,41%	49,59%	0,00%
Solsonès	3,10%	2,97%	25,00%
Urgell	8,40%	7,99%	0,00%

Taula 5.4 Comportament d'implantació dels SG-MG per comarques -Lleida

TARRAGONA	% població respecte CAT	% PIB respecte CAT	Implantació SG-MG
Alt Camp	5,57%	5,87%	33,33%
Baix Camp	23,65%	21,26%	0,00%
Baix Ebre	10,03%	8,20%	0,00%
Baix Penedès	12,57%	8,05%	0,00%
Conca de Barberà	2,58%	3,22%	0,00%
Montsià	8,62%	5,91%	33,33%
Priorat	1,20%	0,74%	33,33%
Ribera d'Ebre	2,86%	5,59%	0,00%
Tarragonès	31,43%	39,99%	0,00%
Terra Alta	1,49%	1,16%	0,00%

Taula 5.5 Comportament d'implantació dels SG-MG per comarques -Tarragona

5.2 Implantació de sistemes de gestió normalitzats

Amb l'objectiu d'analitzar la informació obtinguda de manera estructurada i ordenada, seguiré la mateixa metodologia emprada al qüestionari dissenyat al capítol anterior:

Sistemes de gestió (9001 -14001 – 18001 – 50001)

Beneficis per a la implantació del SG (de cada SG)

Dificultats per a la implantació del SG (de cada SG)

5.2.1 ISO 9001

El 91,85% dels ajuntaments de la mostra no disposen de l' ISO 9001, mentre que un 8,15% té implantada l' ISO 9001 en algun dels serveis de l'ajuntament. Tal com es representa a la següent figura 5.7.

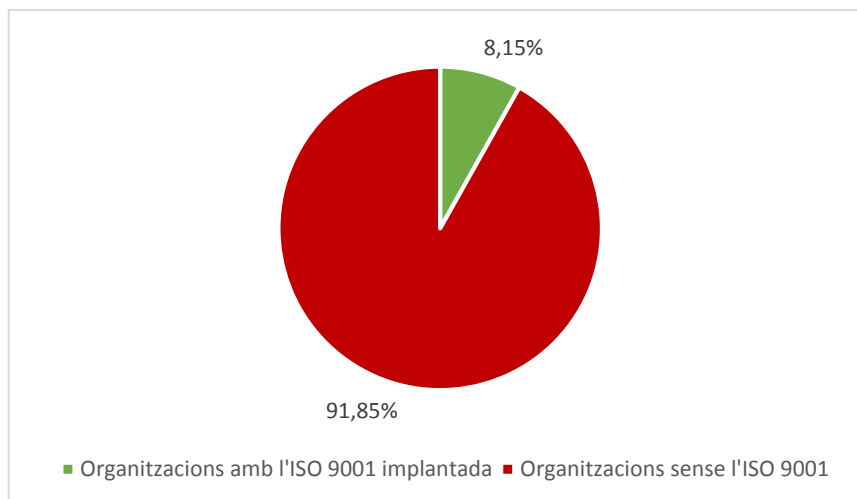


Figura 5.7 Organitzacions amb o sense el SG ISO 9001 implantat.

5.2.1.1. Motius d'implantació de l' ISO 9001

A continuació s'analitzen les dades en relació als motius pels quals els ajuntaments van decidir implantar l' ISO 9001. De les organitzacions que tenen implantada l' ISO 9001, van respondre un 63,64% dels ajuntaments on exposen els motius d'implantació.

A la majoria dels ajuntaments on tenen implantada l' ISO 9001 76,92% aquest SG s'ha implantat al Servei de Promoció Econòmica. A partir de les respostes que han donat els ajuntaments es pot afirmar que bona part s' han fet atès que el Departament de Coneixement i Empresa (antic Departament de Treball) estableix que els Serveis de Promoció Econòmica per poder formar part com a centres col·laboradors en matèria de formació ocupacional, han de disposar d'un SG implantant.

Un 15,38% d'ajuntaments amb l' ISO 9001 implantada, afirmen que l'han implantat com a mesura de modernització o reorganització de l'Oficina d'Atenció al Ciutadà en general es denomina OAC i millorar els processos de gestió dels equipaments. El restant 7,69% d'ajuntaments ho han fet per garantir els resultats en la prestació dels serveis de Seguretat i Convivència.

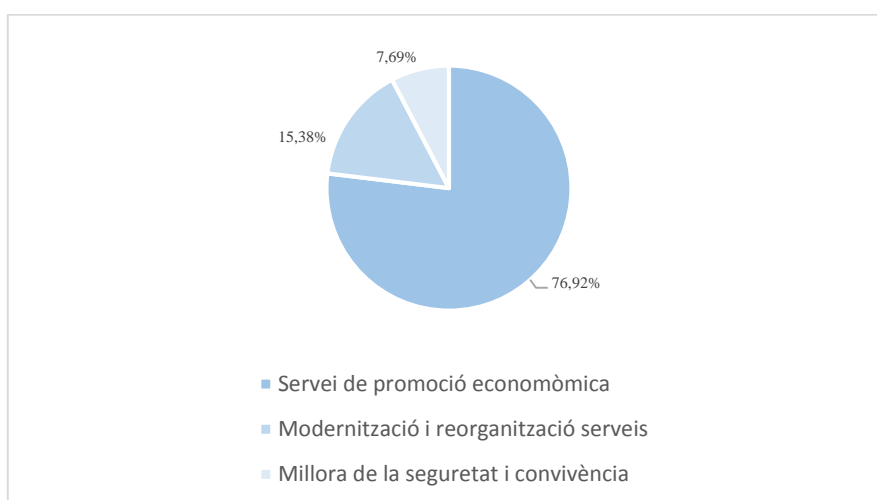


Figura 5.8 Principals motius per la implantació de la ISO 9001

Les respostes no s'han parametritzat d'altra forma, per interès del propi treball. De les respostes, es podria deduir que el requisit normatiu per poder prestar un servei municipal, va obligar a molts ajuntaments a implantar el sistema de gestió ISO 9001, i en menor nombre per motius de millora organitzativa.

5.2.1.2. Beneficis de la ISO 9001

Per la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació als beneficis que presenta la implantació de la ISO 9001 en una organització pública, faré una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Hertin et al., (2008) o Abadía et al., (2009) per a l'administració local.

A la següent figura 5.9 s'observa la distribució de la valoració en relació als beneficis que han fet els ajuntaments que disposen del sistema de gestió ISO 9001. No es va establir com a co-requisit que disposar del sistema de gestió fes necessari respondre als beneficis que ha comportat per a l'organització. Aquests són els resultats obtinguts:

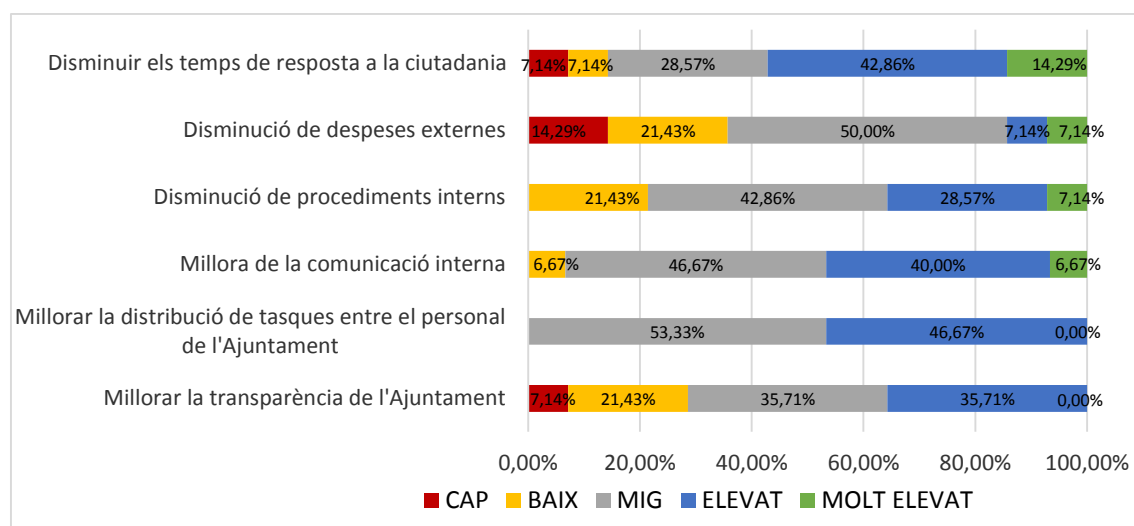


Figura 5.9 Beneficis per implantar el SG: ISO 9001.

I els valors mitjans obtinguts a la figura 5.10:

	Mitjana
Disminuir els temps de resposta a la ciutadania	3,50
Disminució de despeses externes	2,71
Disminució de procediments interns	3,21
Millora de la comunicació interna	3,47
Millorar la distribució de tasques entre el personal de l'ajuntament	3,47
Millorar la transparència de l'Ajuntament	3,00

Figura 5.10 Valors mitjans de les millores que representa implantar ISO 9001

La principal observació que es pot extreure de la lectura de les dades presentades, és que la implantació de l' ISO 9001 té una incidència positiva sobre l'organització o el servei on s'ha implantat. Aquest fet el podem constatar pel següent:

1. En 5 de les 6 qüestions, el 35% han valorat com “*elevat*” o “*molt elevat*” la millora obtinguda per la implantació de la ISO 9001.
2. Només en 3 de 6 qüestions han fet alguna valoració en relació a què la implantació no ha suposat cap millora o la millora que ha suposat ha estat considerada baixa.
3. La mitjana obtinguda és de 3,23 per sobre de 3. Això representa que les respostes són més a prop de l'extrem dels beneficis.

Els beneficis exposats s'agrupen en dues categories, els beneficis externs i els interns.

Beneficis externs

La primera qüestió “*Disminuir els temps de resposta a la ciutadania*” és la que destaca respecte les altres amb la millor mitjana 3,50 i on destaca el 57,15% d'ajuntaments que afirmen que la implantació de l' ISO 9001 ha disminuït el temps de resposta al ciutadà, una de les principals preocupacions de les administracions locals. Un dels principals indicadors que les administracions intenten controlar o disminuir és “*el temps de resposta*”.

La “*Disminució de despeses externes*” és l'únic valor que queda per sota de la mitjana Els extrems del gràfic reflecteixen que per l'extrem “*baix*” un 35,72% dels ajuntaments afirmen que no ha suposat “*cap*” disminució de despesa o aquesta ha estat “*baixa*”. I a l'altre extrem amb un 14,28% estan els que afirmen que la disminució de despesa resultant ha estat “*elevada / molt elevada*”. Amb aquests percentatges de respostes tant diferents, una possibilitat per aventurar-nos analitzar els motius concrets, podria ser: Perquè l'administració local fa temps que fa un control de la “*despesa externa*” de manera exhaustiva, i això esdevé que la implantació de l' ISO 9001 no hagi suposat una disminució destacable.

En relació a “*Millorar la transparència de l'ajuntament*” i tenint en compte el desplegament de la “Llei 19/2014 del 29 de desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern”, impulsada per l'administració autonòmica, aquesta qüestió té com a objectiu valorar si la implantació d'un SG ajuda a donar compliment a aquesta Llei de transparència i no, si la implantació del SG implica millorar la transparència. El resultat obtingut es de més d'un 35% valoren com “Elevat” l'ajuda que representa la implantació del SG per “*millorar la transparència*”.

Beneficis interns

La “Disminució de procediments interns”, està per sobre de la mitjana, destaca com a la “Millora de la transparència” en un 21,43% d'ajuntament han afirmat que no han disminuït els processos interns. A diferència de les organitzacions privades, les entitats públiques, qualsevol que sigui el seu rang competencial (local, comarcal, provincial...) tenen una reglamentació regulada tot i que n'hem obtingut 78,57% que afirmen que han millorat de manera normal “mig” o “elevat / molt elevat”. Cal tenir en compte aquest apunt que fem en relació a la reglamentació de la pròpia administració per no sobre valorar aquest 78,57%..

En relació a la “comunicació interna”, prop del 53,34% han valorat que la implantació no ha suposat cap millora o aquesta ha estat baixa. La mitjana, però, està en el grup “alt” de beneficis amb un 3,47. El 46,67% d'ajuntaments destaquen de forma “elevada o molt elevada” els beneficis que ha suposat la implantació de l' ISO 9001 per a la millora en la comunicació interna. Es pot afirmar que l'establiment de procediments de comunicació, fa millorar la comunicació a les organitzacions, com és el cas en la comunicació interna. Es pot afirmar que els canals de comunicació intern són els que fan referència a la comunicació entre departaments o entre l'organització i el seu personal.

Una dada a destacar la trobem a la qüestió “Millorar la distribució de tasques entre el personal de l'ajuntament”, on cap organització ha respòs negativament. Reorganitzar les tasques del personal en una administració va acompanyat o tendeix a una oposició al canvi per part del personal, si tenim en compte, que fa temps, que aquestes organitzacions tenen implantada l' ISO 9001 es pot deduir que han valorat i estan d'acord que la implantació de l' ISO 9001 millora de distribució de tasques entre el personal.

5.2.1.3. Dificultats de l' ISO 9001

Per a la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació a les dificultats que presenta la implantació de l' ISO 9001 en una organització pública, també, s'ha fet una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Quazi et al., (2002) o Barnes F., (1998) per a les organitzacions en general o Rodríguez T., (2012) per l'administració pública.

A la següent figura 5.11 s'observa la distribució de la valoració que han fet els ajuntaments que disposen del sistema de gestió ISO 9001. En aquest cas tampoc es va establir com a requisit que disposar del sistema de gestió fes necessari respondre a les dificultats que ha comportat per a l'organització. Aquests són els resultats obtinguts:

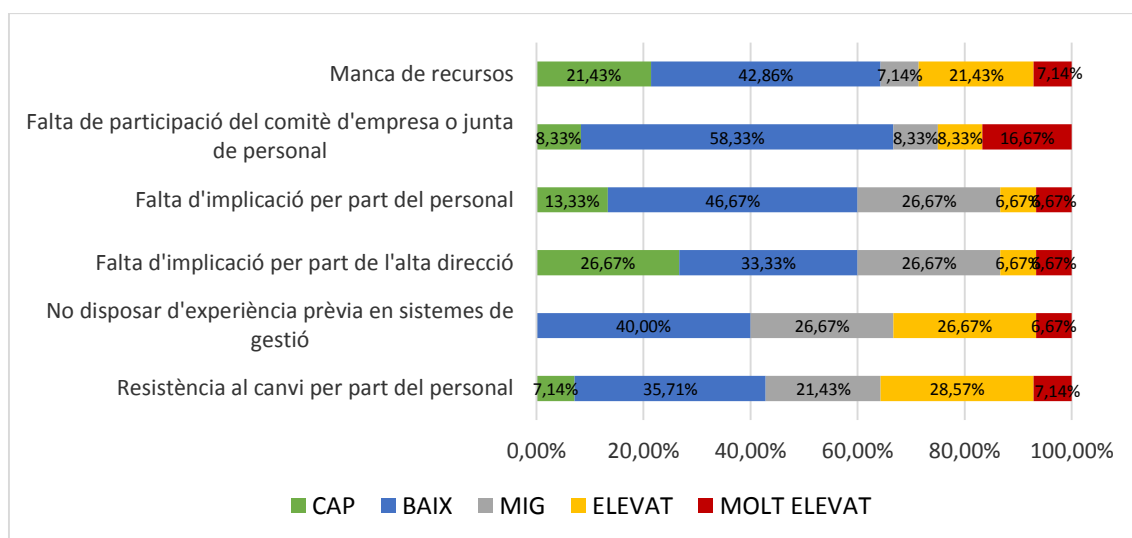


Figura 5.11 Dificultats per implantar el SG: ISO 9001.

I els valors mitjans obtinguts a la figura 5.12:

	Mitjà
Manca de recursos	2,50
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	2,67
Falta d'implicació per part del personal	2,47
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	2,33
No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió	3,00
Resistència al canvi per part del personal	2,93

Figura 5.12 Valors mitjans de les dificultats que representa implantar ISO 9001

Veient els resultats, es pot interpretar que la implantació de l' ISO 9001 ha presentat lleugeres dificultats a l'organització o servei on s'ha implantat. Aquest fet el podem constatar pel següent:

1. En 4 de 6 qüestions, el 50% dels enquestats han valorat com “*baix*” o “*cap*” la dificultat per la falta d'implicació / participació o la manca de recursos.
2. Només en 3 de 6 qüestions el 30% dels enquestats afirma que les dificultats han resultat “*elevades*” o “*molt elevades*”. Les altres 3 qüestions on existeixen alguns casos que afirmen que les dificultats han estat “*elevades*” o “*molt elevades*” el percentatge disminueix, i se situa entre el 13% i el 25%.
3. La mitjana obtinguda és de 2,65 que està per sota del 3. Això representa que les respostes són més a prop de la inexistència de dificultats.

La qüestió “*Manca de recursos*” presenta una mitjana baixa de 2,50, d'aquesta manera podem afirmar que les organitzacions públiques que han decidit donar el pas a la implantació de l' ISO 9001, no han obviat que aquest canvi organitzatiu va necessàriament lligat a la incorporació de recursos. Així un 64,29% dels ajuntaments afirmen que la “*Manca de recursos*” no ha representat “*cap*” dificultat o aquesta ha estat “*baixa*”. En aquest cas, i per voluntat de l'autor d'aquest treball no he aprofundit en detall dels recursos destinats per les organitzacions. Aquests i altres paràmetres comentats anteriorment poden ser objecte de posteriors estudis de detall.

La “*Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal*”. Els canvis organitzatius són potestats de les organitzacions, però tant en organismes públics com en organitzacions privades, aquest canvis organitzatius, quan preveuen canvis de funcions o fins i tot de modificacions dels llocs de treball, és preceptiva la participació del comitè d'empresa o junta de personal. De fet aquesta qüestió mostra que ha existit una participació del comitè o junta de personal i no ha representat “*cap*” dificultat o aquesta ha estat “*baixa*”, amb un 66,66%.

Pel que fa a “*Falta d'implicació per part de l'alta direcció i a la del personal*” en totes dues qüestions l'extrem que representa una dificultat “*elevada* o *molt elevada*” no supera el 14% en cap de les dues qüestions, això és un clar indicador que ha existit una implicació per part del personal i de la direcció. Cal recordar però que implicació, no vol dir acceptació, que és el que analitzàvem a la qüestió 1.

“*No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió*”, aquesta qüestió és la que representa una mitjana més elevada 3,00, es pot afirmar que per a les organitzacions no ha representat una dificultat elevada o molt elevada, no disposar d'experiència prèvia amb la implantació d'un SG.

En relació a la “*Resistència al canvi per part del personal*” les dades representen certa simetria amb els extrems d'una representació gràfica de distribució normal N, a les cues trobem un 7,14%. Una de les principals dificultats durant els canvis organitzatius és la resistència al canvi per part del personal. Si bé aquesta oposició es contraresta amb l'altra part del personal que dona suport al canvi i preveu una millora amb la reorganització. Aquesta qüestió cal analitzar-la juntament amb la de “*falta d'implicació del personal*”, que ha rebut uns bons resultats.

5.2.2 ISO 14001

Tot i el baix valor d'organitzacions que disposen el SG ISO 14001, he considerat fer l'anàlisi descriptiu, amb aquests valors però, no es podrà extreure gaires conclusions.

El 98,89% (267) dels ajuntaments de la mostra no disposen de l' ISO 14001, mentre que un 1,11% (3) de les administracions locals té implantada l' ISO 14001 en algun dels serveis de l'ajuntament. Tal com es representa a la següent figura 5.13:



Figura 5.13 Organitzacions amb o sense el SG ISO 14001 implantat.

5.2.2.1. Motius d'implantació de l' ISO 14001

Analitzades les dades en relació als motius pels quals els ajuntaments van decidir implantar l'ISO 14001, van respondre 2 dels 3 ajuntaments on exposen aquests motius.

Les respostes s'agrupen en dos blocs. El primer *"millorar la gestió mediambiental a les administracions"* i el segon *"...establir criteris ambientals"*.

Si bé les respostes no s'han parametritzat, per interès del propi treball. De les respostes es podria deduir que els ajuntaments que van implantar l'ISO 14001 ho van fer per l'interès de millorar la gestió medi ambiental en algun servei municipal.

5.2.2.2. Beneficis de l' ISO 14001

Per a la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació als beneficis que presenta la implantació de l'ISO 14001 en una organització pública, farà una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Hertin et al., (2008), Abadia et al., (2009) i en particular de Daddi et al., (2011) amb un recull de propostes que fan diversos autors per a l'administració local.

A la següent figura 5.14 s'observa la distribució de la valoració que han fet els ajuntaments que disposen del sistema de gestió ISO 14001. No es va establir com a requisit que disposar del sistema de gestió fes necessari respondre els beneficis que ha comportat per a l'organització. Aquests són els resultats obtinguts:

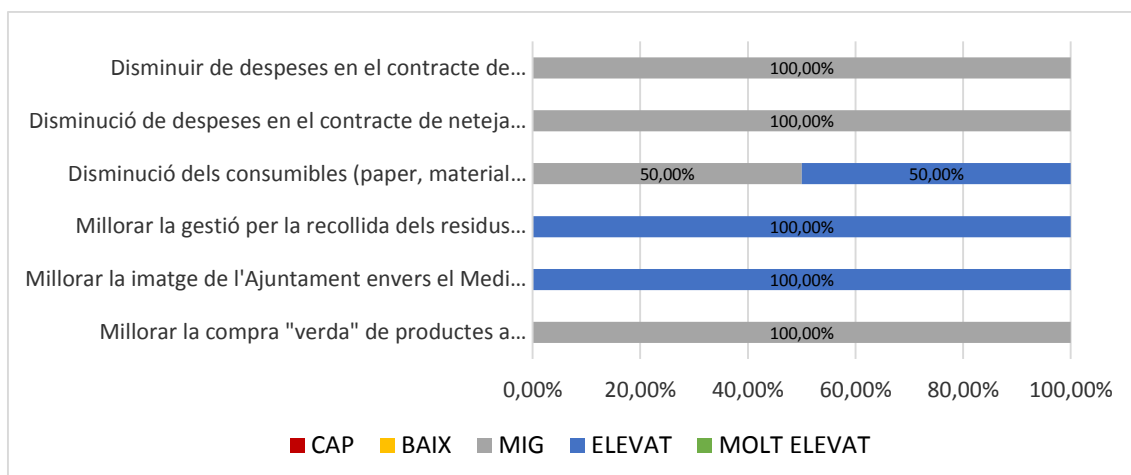


Figura 5.14 Beneficis per implantar el SG: ISO 14001.

I els valors mitjans obtinguts a la figura 5.15:

	Mitjà
Disminuir de despeses en el contracte de recollida de residus	3,00
Disminució de despeses en el contracte de neteja d'edificis	3,00
Disminució dels consumibles (paper, material d'oficina, obra...)	3,50
Millorar la gestió per la recollida dels residus externs i/o interns	4,00
Millorar la imatge de l'ajuntament envers el Medi Ambient	4,00
Millorar la compra "verda" de productes a l'ajuntament	3,00

Figura 5.15 Valors mitjans de les millores que representa implantar ISO 14001

La principal observació que es pot extreure de la lectura de les dades presentades, és que la implantació de l'ISO 14001 té una incidència positiva sobre l'organització o el servei on s'ha implantat. Aquest fet el podem constatar pel següent:

1. Cap de les 6 qüestions ha obtingut una valoració que afirmi que la implantació del SG no hagi aportat "cap" benefici o aquest sigui "baix" (valor inferior a 3).
2. La mitjana obtinguda és de 3,42 que està per sobre de 3. Això representa que les respostes són més a prop de l'extrem dels beneficis.

Els beneficis exposats s'agrupen en dues categories, els beneficis externs i els interns.

Beneficis externs

"Millorar la gestió per la recollida dels residus externs i/o interns", està catalogada tant com benefici extern com intern, he optat per agrupar-la a la categoria de benefici extern. Les organitzacions que han respòs l'enquesta, afirmen que la implantació del SG, ha millorat la "recollida de residus externs i interns" en un 100%, amb una mitjana de 4,00 punts. Aquesta millora va associada a la implantació de procediments en la gestió de recollida de residus. És pot afirmar que la implantació d'aquests procediments, suposa una millora de la gestió de recollida de residus.

Pel que fa a la qüestió "Millorar la imatge de l'ajuntament envers el Medi Ambient" les organitzacions coincideixen en que la implantació ha suposat una millora "elevada" de la imatge de l'ajuntament amb un 100%. Aquest interès pel medi ambient associat a l'obtenció del segell ISO 14001 té un retorn en forma de millora de la imatge de l'ajuntament envers la ciutadania.

Beneficis interns

Les darreres qüestions que es plantejaven, “Disminució de despeses en el contracte de neteja d’edificis” i “Disminució de despeses en el contracte de recollida de residus” com en el cas de l’ISO 9001 hem fet referència a conceptes d’estalvi per conèixer o analitzar si es podria afirmar que la implantació d’un SG produeix estalvi a l’organització. En aquestes dues qüestions el 100% de les organitzacions afirmen que la implantació no ha suposat un canvi econòmic (disminució de despeses).

D’altra banda la “Disminució dels consumibles (paper, material d’oficina, obra...)” obté una nota mitjana de 3,50, lleugerament per sobre de la mitjana de les altres qüestions plantejades. Es dona la circumstància que un 50% dels que han respost, afirmen que la “disminució de consumibles” és elevada, i l’altra 50% que no han observat cap canvi, es pot deduir que en qualsevol cas la tendència com a mínim serà de quedar-se igual o millorar en tot cas. Per aquest motiu es pot afirmar que la implantació del SG ISO 14001, millora la disminució dels consumibles a l’organització.

En relació a la qüestió “Millorar la compra "verda" de productes a l’ajuntament”, els resultats obtinguts, no apunten a què la implantació de l’ISO 14001 hagi suposat una millora, això fa pensar o podem deduir que els ajuntaments on s’ha implantat el SG ja feien servir alguna metodologia de compra verda o alguna variant.

5.2.2.3. Dificultats de l’ ISO 14001

Per a la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació a les dificultats que presenta la implantació de l’ISO 14001 en una organització pública, també s’ha fet una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Quazi et al., (2002) o Barnes F., (1998) per a les organitzacions en general o Rodríguez T., (2012) per l’administració pública.

A la següent figura 5.16 s’observa la distribució de la valoració que han efectuat els ajuntaments que disposen del sistema de gestió ISO 14001. En aquest cas tampoc es va establir com a requisit que disposar del sistema de gestió fes necessari respondre les dificultats que ha comportat per a l’organització la implantació d’aquest. Aquest són els resultats obtinguts:

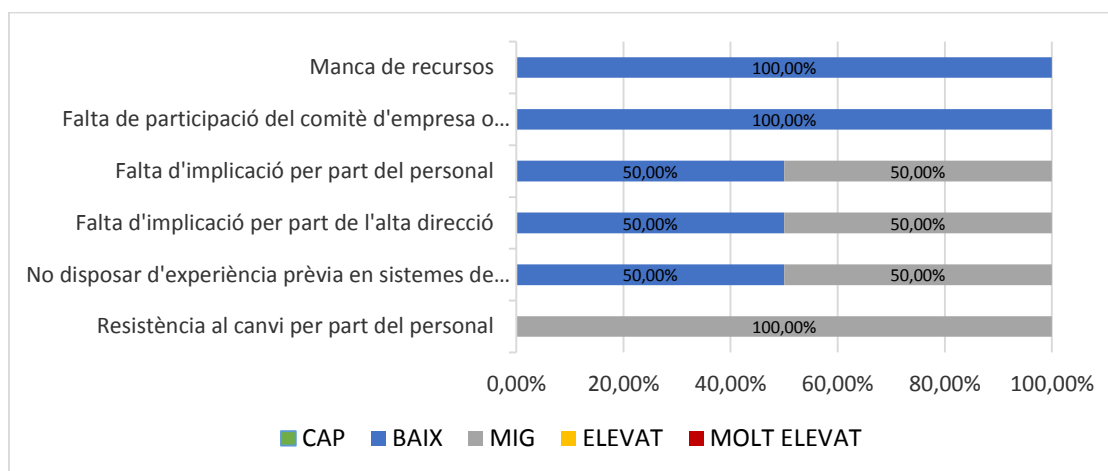


Figura 5.16 Dificultats per implantar el SG: ISO 14001

I els valors mitjans obtinguts a la figura (5.17):

	Mitjà
Manca de recursos	2,00
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	2,00
Falta d'implicació per part del personal	2,50
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	2,50
No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió	2,50
Resistència al canvi per part del personal	3,00

Figura 5.17 Valors mitjans de les dificultats que representa implantar ISO 14001

A la vista dels resultats anteriors, es pot interpretar que la implantació de l' ISO 14001, ha presentat menys dificultats que l'anterior SG comentat: "l'ISO 9001". Aquest fet el podem constatar pel següent:

1. En 5 de 6 qüestions, el 40% dels enquestats han valorat com "*baixa*" la dificultat d'implantació i el 60% han valorat les qüestions entre "*baixa*" o "*mitja*" la dificultat per la falta d'implicació / participació o la manca de recursos.
2. Cap dels enquestats 0% ha afirmat que la dificultat per implantar el SG ISO 14001 hagi resultat "*elevada*" o "*molt elevada*".
3. La mitjana obtinguda és de 2,42 que està per sota de 3. Això representa que les respostes són més a prop de la inexistència de dificultats

La qüestió "*Manca de recursos*" obté una mitjana baixa de 2,00, d'aquesta manera podem afirmar que les organitzacions públiques que han decidit donar el pas a la implantació de l' ISO 14001 no han obviat que aquest canvi organitzatiu, que va necessàriament lligat a la incorporació de recursos. Així un 100% dels ajuntaments afirmen que la "*Manca de recursos*" representa una dificultat "*baixa*". Ja he fet esmena a l'apartat ISO 9001: per voluntat de l'autor en aquest treball no he aprofundit en el detall dels recursos destinats per a les organitzacions. Aquest i altres paràmetres comentats anteriorment poden ser objecte de posteriors estudis de detall.

La "*Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal*". Els canvis organitzatius són potestats de les organitzacions, però tant en organismes públics com en organismes privats, si aquest canvis organitzatius, preveuen canvis de funcions o fins i tot de modificacions dels llocs de treball, és preceptiva la participació del comitè d'empresa o junta de personal. De fet aquesta qüestió mostra que precisament ha existit una participació i aquesta ha representat una dificultat "*baixa*" segons l'afirmació del 100% de les organitzacions.

Pel que fa a "*Falta d'implicació per part de l'alta direcció i a la del personal*" en tots dos casos es pot afirmar que la implicació per part de l'alta direcció o la del personal ha estat baixa 50%, mentre l'altre 50% no ha mostrat signes ni positius ni negatius en relació a la implicació del personal / direcció. Recordem que implicació, no vol dir acceptació, com ja havia comentat anteriorment. Amb les dades obtingudes no teoritzarem més enllà.

La qüestió "*No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió*" presenta una mitjana de 2,50 com en el cas anterior (*personal i alta direcció*), en aquest cas les organitzacions es distribueixen en un 50% aquelles que afirmen que no disposar d'experiència prèvia ha representat una dificultat "*baixa*", mentre que l'altre 50% està una vegada més a la zona neutral, i no ha mostrat signes ni positius – ni negatius.

En relació a la qüestió "*Resistència al canvi per part del personal*" mentre que en el cas del SG ISO 9001 teníem una distribució més heterogènia de les dades, en el cas del SG ISO 14001, tot i que el 100% de les dades són neutrals, com explicàvem en el paràgraf anterior, les organitzacions no han mostrat signes ni positius- ni negatius. Existeix una taxa d'implantació baixa.

5.2.3 OHSAS 18001

Com en el cas de l'ISO 14001, tot i el baix valor d'organitzacions que disposen el SG OHSAS 18001, he considerat fer l'anàlisi descriptiu, amb aquests valors però, no es podrà extreure gaires conclusions.

El 99,26% (268) dels ajuntaments de la mostra no disposen de l' OHSAS 18001, mentre que un 0,74% (2) de les administracions locals té implantada l' OHSAS 18001 en algun dels serveis de l'ajuntament. Tal com es representa a la següent figura 5.18:

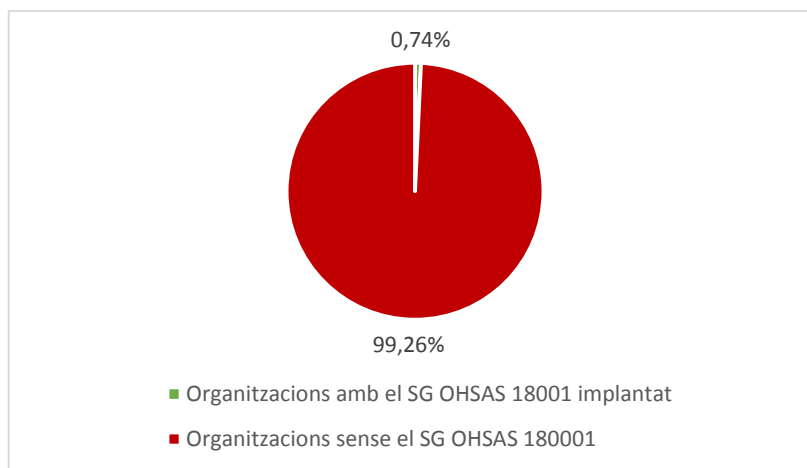


Figura 5.18 Organitzacions amb o sense el SG OHSAS 18001 implantat.

5.2.3.1. Motius d'implantació de l' OHSAS 18001

A continuació s'analitzen les dades en relació als motius pels quals els ajuntaments van decidir implantar la OHSAS 18001. De les organitzacions que tenen implantada la OHSAS 18001 van respondre un 50% dels ajuntaments on exposen els motius d'implantació.

A la majoria dels ajuntaments on tenen implantat aquest SG, les organitzacions afirmen que tenen un compromís amb els treballadors (els defineixen com a clients interns) i alhora manifesten que volien completar els SG implantats (ja tenen l'ISO 9001 i 14001). Això podria fer que interpretem que es tracta d'una integració de sistemes.

5.2.3.2. Beneficis de l' OHSAS 18001

Per a la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació als beneficis que presenta la implantació de l' OHSAS 18001 en una organització pública, faré una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Hertin et al., (2008), Abadia et al., (2009) i en particular de Daddi et al., (2011) amb un recull de propostes que fan diversos autors per a l'administració local.

Com en els casos anteriors (ISO 9001 i 14001) no es va establir com a requisit que disposar del sistema de gestió fes necessari respondre els beneficis que ha comportat per a l'organització.

A diferència dels anteriors SG, amb l' OHSAS, les qüestions que es van plantejar fan referència exclusivament als beneficis interns de l'organització.

La primera qüestió *“Disminuir l' accidentabilitat del personal amb o sense baixa”* amb una mitjana de 4,00 està en el rang elevat, les organitzacions afirmen que la implantació de

l'OHSAS ha permès o permet reduir l' accidentabilitat. Una gran diversitat de motius pot fer que la implantació de l' OHSAS redueixi l' accidentabilitat, però el factor comú per a totes les possibles variables, és l'aplicació de "*procediments en matèria de seguretat i salut a l'organització*" que obté una mitjana de 4,00.

Pel que fa a "*Millorar la formació del personal en prevenció de riscos laborals*", les organitzacions ja estan obligades a formar el seu personal en matèria de Prevenció de Riscos Laborals (PRL), en aquesta qüestió el 100% de les organitzacions afirmen que la millora està per sobre del punt mig amb una valoració de 3,00 punts. Podem afirmar que la implantació d'aquest SG a les organitzacions, disposen d'un pla de formació en matèria de PRL o similar pel personal.

Pel que fa a "*Millorar i controlar la coordinació d'activitats empresarials*", en aquest cas les organitzacions afirmen que la implantació del SG no ha suposat canvi pel que fa a la coordinació d'activitats empresarials (CAE), amb una mitjana de 3,00. Es pot deduir que abans de la implantació de l' OHSAS 18001, les organitzacions ja tenen establert mecanismes o sistemes amb els quals fan el control del CAE.

Sobre la qüestió "*Millorar la vigilància de la salut del personal*", les organitzacions ja estan obligades a fer la vigilància de la salut del seu personal. En aquesta qüestió el 100% de les organitzacions afirmen que la implantació de l'OHSAS està en un punt intermedi amb una valoració de 3,00. Podem afirmar que la implantació del SG – OHSAS 18001 no ha suposat canvi pel que fa a la vigilància de la salut.

En quant a la qüestió "*Millorar la utilització dels Equips de Protecció Individual per part del personal*", el personal que ocupa llocs de treball, on la seva avaluació de riscos, determina l'obligació d'utilitzar equips de protecció individual (EPI), aquests estan obligats a fer-los servir. Les organitzacions que han implantat l'OHSAS 18001, el 100% de les organitzacions afirmen que han millorat de forma "elevada" la utilització dels EPI's. Es pot deduir que la implantació del SG, i dels procediments que fan referència a la utilització dels EPI's, dona com a resultat que el personal de les organitzacions conegui o sàpiga utilitzar correctament els EPI's.

5.2.3.3. Dificultats de l' OHSAS 18001

Per a la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació a les dificultats que presenta la implantació de l'OHSAS 18001 en una organització pública, s'ha fet una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Quazi et al., (2002) o Barnes F., (1998) per a les organitzacions en general o Rodríguez T., (2012) l'Administració Pública.

En aquest cas tampoc es va establir com a requisit que disposar del sistema de gestió fos necessari respondre les dificultats que ha comportat per a l' organització.

La qüestió "*Manca de recursos*" queda en un punt mig amb 3,00 punts, d'aquesta manera podem afirmar que les organitzacions públiques que han decidit donar el pas a la implantació de l'OHSAS 18001, no els ha suposat una dificultat ni major ni menor amb els recursos que disposen. És habitual en organitzacions públiques de més de 250 treballadors trobar-se algun lloc de treball amb funcions de PRL tot i que amb menys treballadors ja trobem alguna figura que realitza part de les funcions de PRL, aquest motiu podria explicar que no hagi resultat una dificultat la manca de recursos.

La qüestió "*Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal*". Els canvis organitzatius són potestats de les organitzacions, però tant en organismes públics com en organismes privats, quan aquests canvis organitzatius, preveuen canvis de funcions o fins i tot de modificacions dels llocs de treball, és preceptiva la participació del comitè d'empresa o junta de personal. La qüestió no destaca en cap extrem en relació a la falta de participació, es pot

afirmar que en el 100% de les organitzacions la participació del comitè d'empresa o junta de personal ha estat l'adequada, amb una nota mitjana de 3,00 punts.

En quant a *“Falta d'implicació per part de l'alta direcció i a la del personal”* en totes dues qüestions estem a la zona neutral, com en el cas anterior així es pot afirmar que la participació de l'alta direcció i del personal ha estat suficient. De la mateixa manera la nota mitjana és d'un 3,00 punts, vist el resultat de forma aïllada, es podria deduir que la neutralitat de la resposta és conseqüència de la falta d'interès de l'organització, però l'autor del treball dedueix que la neutralitat de les respostes ve donada per la preexistència d'un treball (normatiu) per part de l'alta direcció i del personal (en aquest cas ens referim exclusivament als aspectes de PRL).

La qüestió *“No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió”* segueix la mateixa tendència que les qüestions anteriors amb una mitjana de 3,00 punts. Es pot afirmar que per les organitzacions no ha representat una dificultat afegida, ni una menor dificultat el fet de no disposar d'experiència prèvia amb la implantació d'un SG, per aquest motiu es pot afirmar que no disposar d'experiència prèvia en el SG OHSAS 18001 no suposa una dificultat ni major, ni menor.

En relació a la qüestió *“Resistència al canvi per part del personal”* les dades no mostren diferència amb els resultats obtinguts de les qüestions anteriors. Així el 100% de les organitzacions afirmen que no hi ha hagut una resistència al canvi ni major ni menor. Així la mitjana que resulta és de 3,00 punts. Un resultat neutral que ve donat per l'aplicació per part de les organitzacions de mesures en PRL, fet que no suposat una dificultat afegida al personal de les organitzacions a l'hora d'aplicar nous procediments en PRL.

5.2.4 ISO 50001

En aquest cas el 0% dels ajuntaments de la mostra tenen implantat el SG ISO 50001. Si bé inicialment com havíem comentat en capítols anteriors semblava que la tendència de les Administracions Locals, apuntava a la certificació en aquest SG vinculat a l'eficiència energètica. Els resultats demostren que de moment no hi ha cap administració que hagi donat el pas en aquesta línia. Per aquest motiu no es fa cap tipus d'anàlisi complementari.

5.2.5 Anàlisi comparatiu del grau d'implantació dels sistemes de gestió normalitzats.

Aquest apartat té com a objectiu fer un anàlisi descriptiu comparatiu, del grau d'implantació dels 4 sistemes de gestió normalitzats **entre els ajuntaments que disposen de SG**. Aquesta submostra només recull aquells ajuntaments que han respòs que disposen d'un SG. Visualitzarem la comparativa entre els 4 sistemes de gestió i la seva implantació a l'entorn geogràfic tant a nivell provincial, com comarcal.

- ISO 9001 : 22 SG implantats als ajuntaments de la mostra.
- ISO 14001 : 3 SG implantats als ajuntaments de la mostra.
- OHSAS 18001 : 2 SG implantats als ajuntaments de la mostra.
- ISO 50001 : 0 SG implantats als ajuntaments de la mostra.

5.2.5.1. Implantació de SG normalitzats als ajuntaments

Pel que fa als SG normalitzats, a la figura 5.19 es pot observar com majoritàriament els ajuntaments han optat per implantar l'ISO 9001 amb un 81,48% dels casos, seguit d'un nombre molt menor l'ISO 14001 11,11% dels casos i finalment l'OHSAS 18001 amb un 7,41% dels ajuntaments, com ja hem comentat abans l'ISO 50001 no ha estat implantat per cap administració local i suposa un 0%, tot i que a efectes comparatius, es creu que és interessant

per al desenvolupament i discussió del treball incloure-la a les figures. Es dona la circumstància que els SG ISO 14001 i OHSAS 18001 sempre tenen implantat prèviament o paral·lelament l'ISO 9001, no es dona cap cas en el qual s'hagi implantat de manera independent l'ISO 14001 o l'OHSAS 18001. Es pot afirmar que el SG normalitzat implantat majoritàriament als ajuntaments de Catalunya és l'ISO 9001.

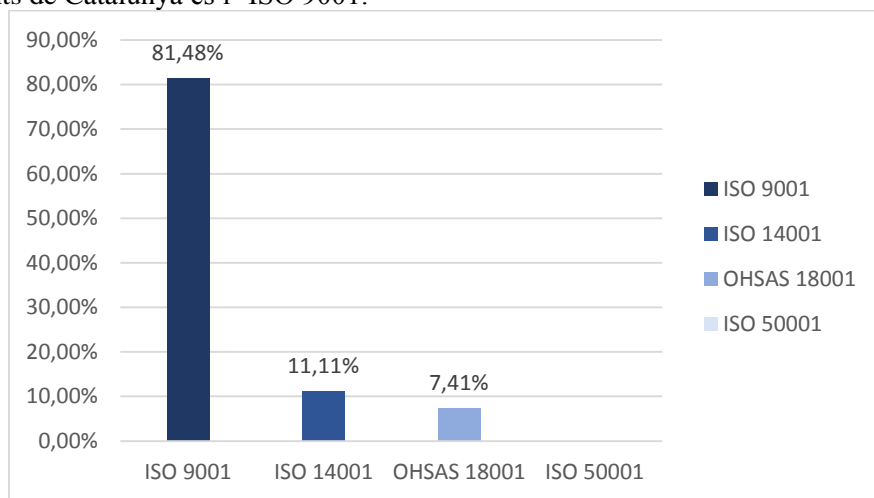


Figura 5.19 Comparatiu entre els SG implantats a les organitzacions locals.

A la següent figura 5.20 es descriu mitjançant un gràfic de barres, la distribució geogràfica amb el percentatge dels ajuntaments que han optat per certificar-se en aquell territori.

La província on majoritàriament es situen els ajuntaments certificats amb l'ISO 9001 és a Barcelona amb un 70,37% respecte les altres tres províncies on aquest valor se situa en un 3,70%.

Pel que fa a l'ISO 14001, el nombre d'ajuntaments amb la certificació vigent es distribueix per sota del marge del 10%, mentre que Barcelona és la que disposa de més ajuntaments certificats amb un 7,41%, Girona es situa amb un 3,70%, mentre que no trobem cas d'ISO 14001 a Tarragona ni Lleida.

En relació al sistema de gestió OHSAS 18001, la tendència és similar a l'ISO 14001, però aquest percentatge es redueix a Barcelona, igualant-se amb Girona amb al 3,70% dels casos.

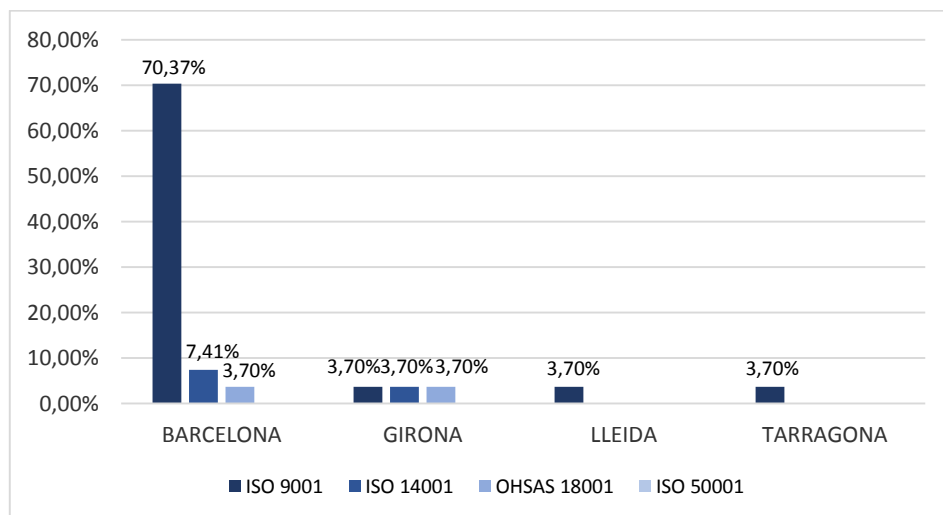


Figura 5.20 Ajuntaments amb SG normalitzat per províncies comparats entre ells.

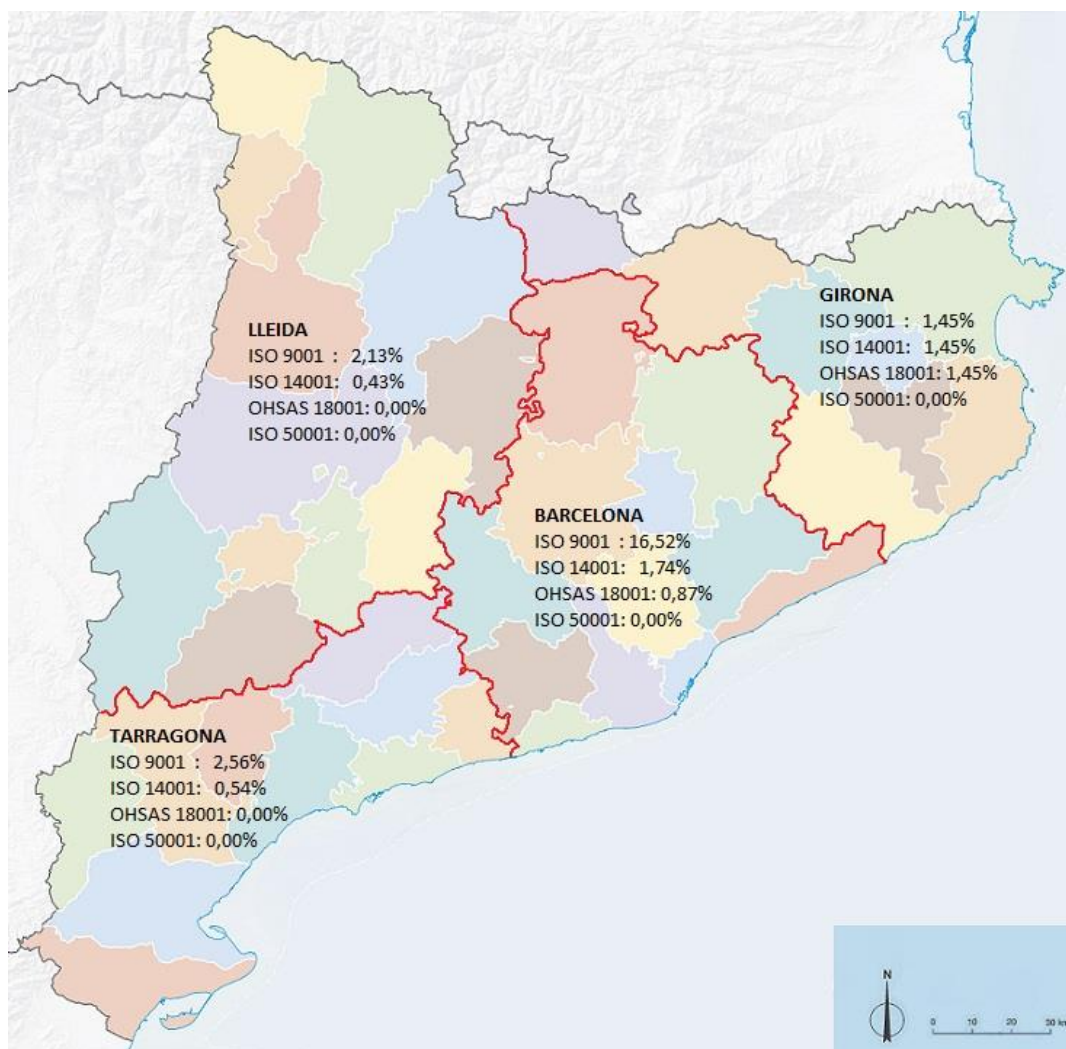
La figura 5.21 representa la distribució percentual dels sistemes de gestió respecte el total de les organitzacions municipals de la mostra i per províncies.

Si ve, la ISO 9001 representa un 8,15% respecte les 270 organitzacions que han respòs, la distribució percentual respecte la nostra mostra per províncies, dona com a resultat per cadascun dels SG el que es representa a la taula 5.1 i a la figura 5.20.

GRAU IMPLANTACIÓ A CATALUNYA

	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 50001
BARCELONA	16,52%	1,74%	0,87%	0,00%
GIRONA	1,45%	1,45%	1,45%	0,00%
LLEIDA	2,13%	0,00%	0,00%	0,00%
TARRAGONA	2,56%	0,00%	0,00%	0,00%

Taula 5.1 Distribució percentual del grau d'implantació dels SG respecte el total de municipis



Font plànol base ICGC¹ 2016

Figura 5.21 Distribució per províncies d'organitzacions que disposen de SG normalitzats.

A la figura 5.22 s'observa la distribució de la implantació dels SG per comarques en nombres absoluts. En el cas de Barcelona [Anoia ; Bages ; Baix Llobregat ; Maresme ; Vallès Occidental i Vallès Oriental] són les dues darreres comarques les que concentren el major nombre d'ajuntaments amb varietat de sistemes, mentre que a les dues comarques representades a la província de Girona [Baix Empordà i Gironès] tenim representats un 4,55% dels ajuntaments certificats per la ISO 9001 i es concentra un dels ajuntaments certificats amb l' OHSAS 18001.

Les dues darreres comarques la, [Noguera i l'Alt Camp] a Lleida i Tarragona respectivament només disposen d'ajuntaments certificats amb l' ISO 9001 i representen el 4,55% entre les dos comarques.

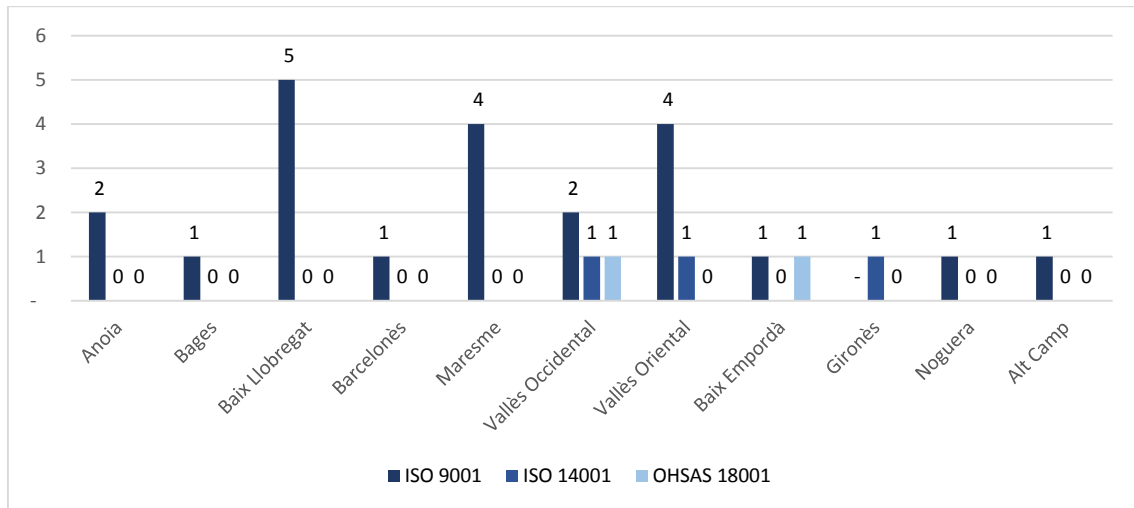
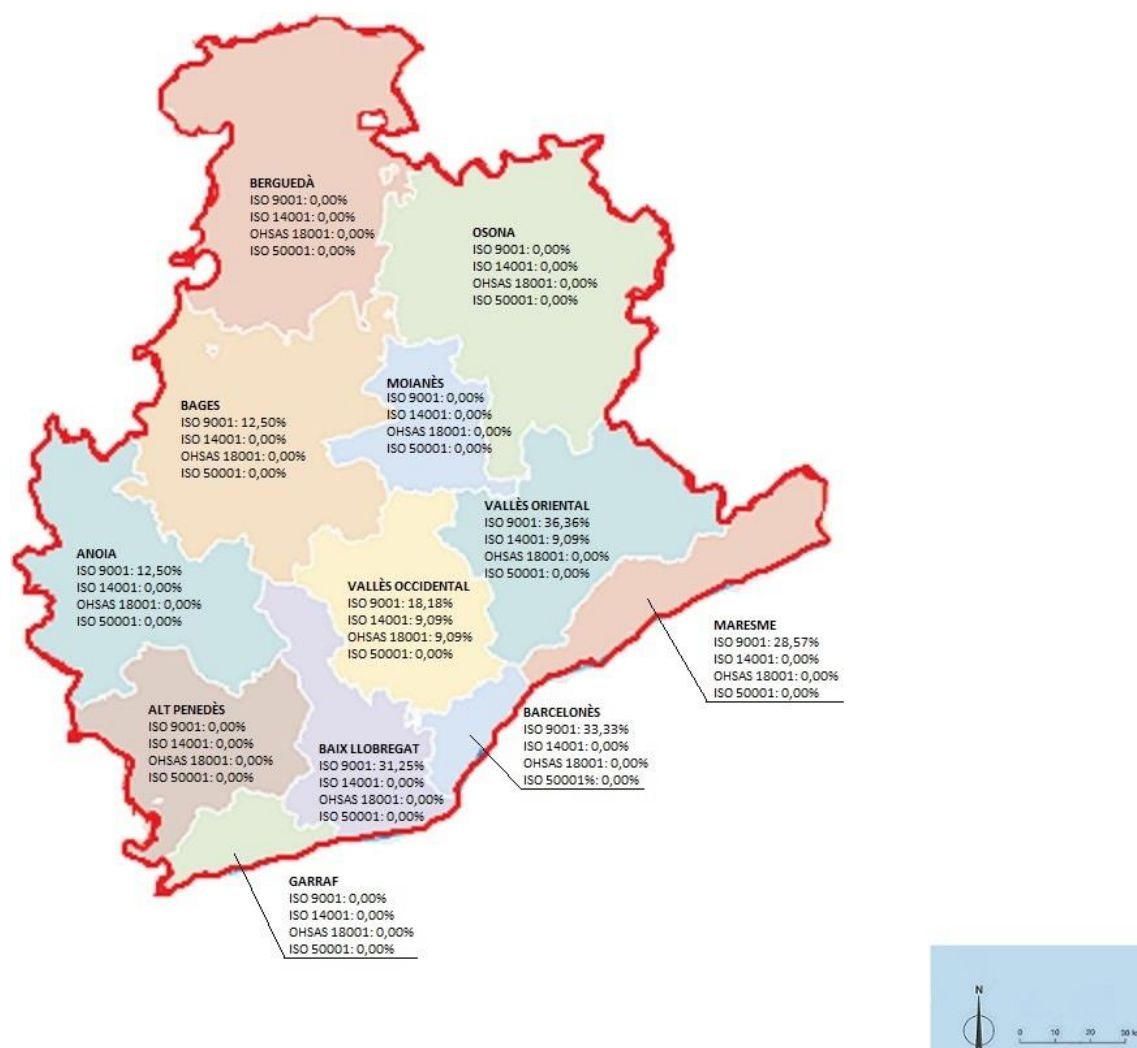


Figura 5.22 Ajuntaments amb SG normalitzat per comarques.

La seva distribució geogràfica sobre un mapa, es pot observar a les següents figures 5.23 – 5.26.

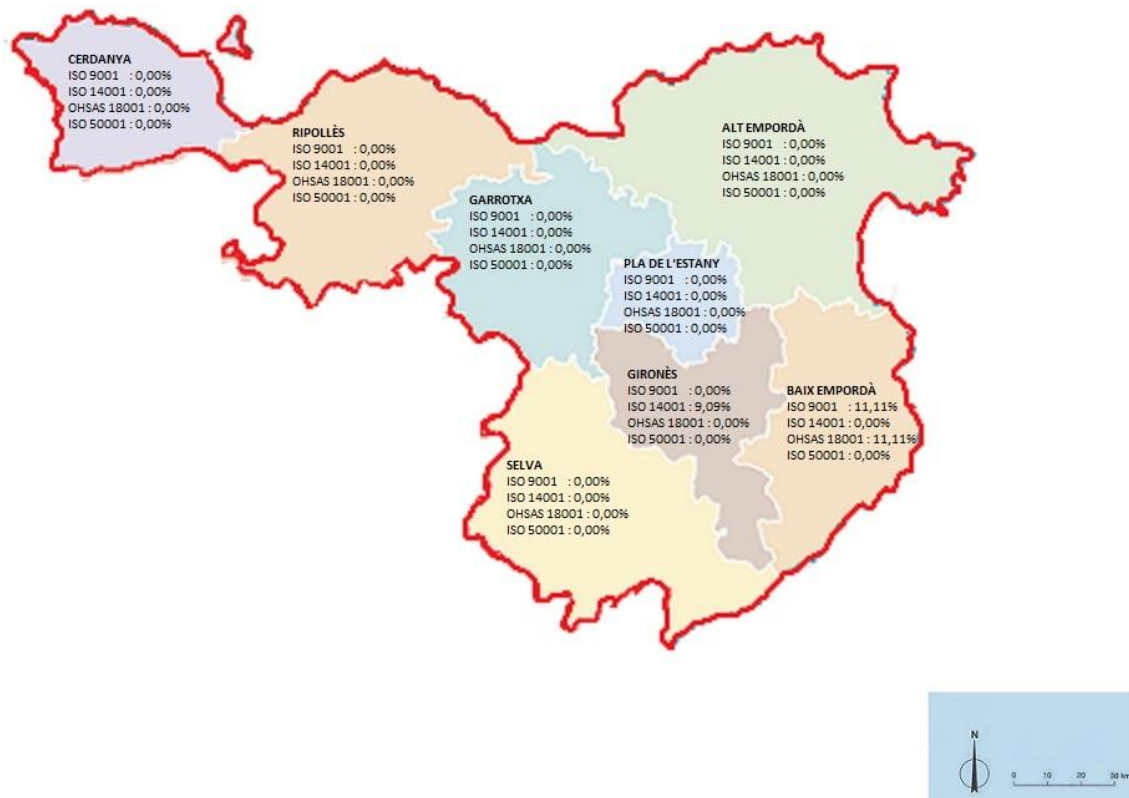
Comarques de Barcelona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.23 Distribució per comarques de Barcelona de les organitzacions amb SG normalitzats.

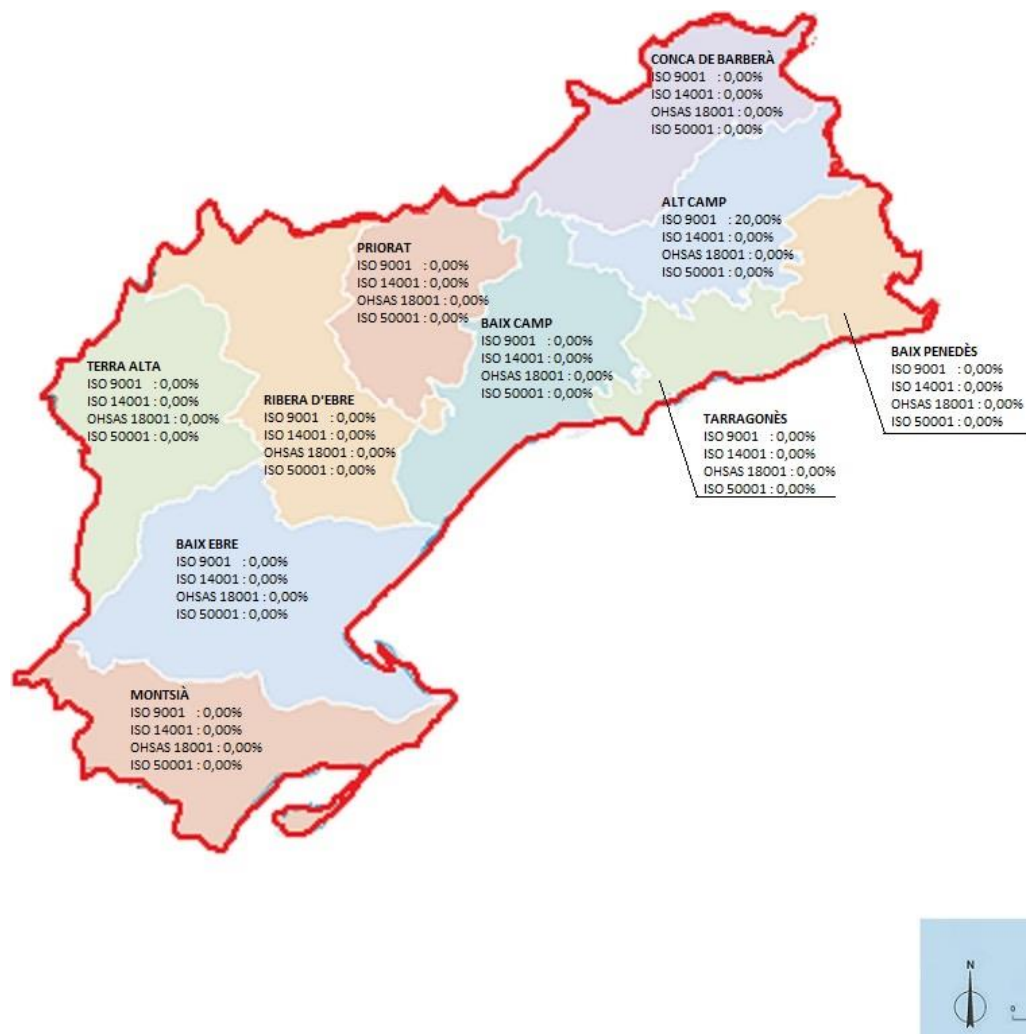
Comarques de Girona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.24 Distribució per comarques de Girona de les organitzacions amb SG normalitzats.

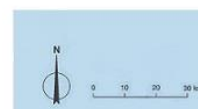
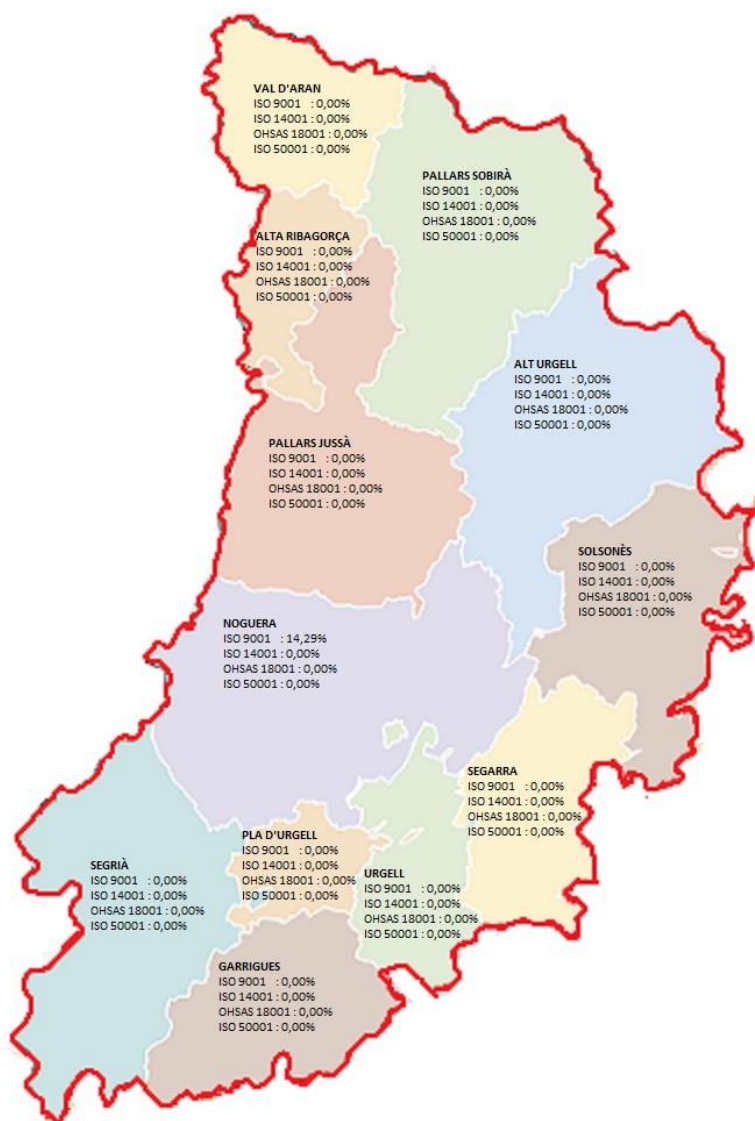
Comarques de Tarragona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.25 Distribució per comarques de Tarragona de les organitzacions amb SG normalitzats.

Comarques de Lleida



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.26 Distribució per comarques de Lleida de les organitzacions amb SG normalitzats.

5.3 Implantació de models de gestió no normalitzats

Amb l'objectiu d'analitzar la informació obtinguda de manera estructurada i ordenada, seguiré la mateixa metodologia emprada al qüestionari enunciada en el capítol anterior.

Models de gestió (carta de serveis, EFQM , CAF)

Beneficis per a la implantació del MG (de cada MG)

Dificultats per a la implantació del MG (de cada MG)

5.3.1 CARTA DE SERVEIS

El 90,37% dels ajuntaments de la mostra no disposen de la carta de serveis, mentre que un 9,63% de les administracions locals té implantada la carta de serveis a l'ajuntament. Tal com es representa a la següent figura 5.27:

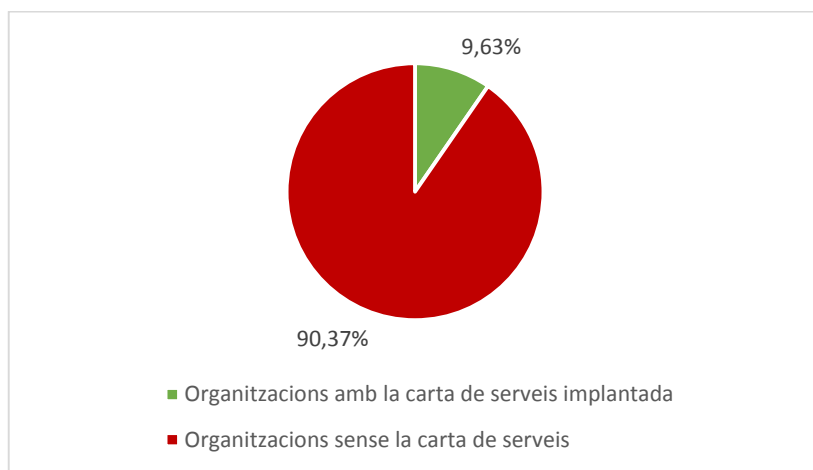


Figura 5.27 Organitzacions amb o sense la carta de serveis implantada.

5.3.1.1 Motius d'implantació de la Carta de Serveis

A continuació s'analitzen les dades en relació als motius pels quals els ajuntaments van decidir implantar la carta de serveis. De les organitzacions que tenen implantada la carta de serveis, van respondre un 48,14% dels ajuntaments on exposen els motius d'implantació.

A la majoria d'ajuntaments on tenen implantada la carta de serveis un 60% les organitzacions afirmen que s'ha fet per millorar la transparència i pel bon govern, lligat a motius normatius "Llei 19/2014 del 29 de desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern".

Un 25% de les organitzacions afirmen que ho fan per modernització i reorganització dels serveis públics. Mentre la resta, un 15% d'ajuntaments ho han fet per garantir la millora de l'atenció a la ciutadania. Fent esmena en particular a l'oficina d'atenció ciutadana - OAC.

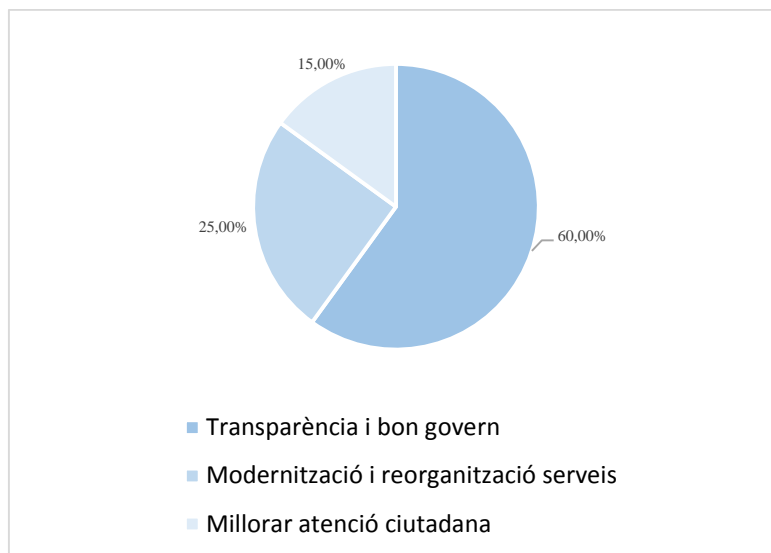


Figura 5.28 Principals motius per la implantació de la carta de serveis

Les respostes no s'han parametritzat per interès del propi treball, per conèixer aspectes als que no es podia arribar amb el qüestionari. De les respostes, es podria deduir que les organitzacions tendeixen a l'aprovació de la carta de serveis com a mesura de transparència o bon govern associat al marc normatiu.

Existeixen lleugeres similituds entre les respostes obtingudes pel SG ISO 9001 i les donades per les organitzacions que tenen la carta de serveis.

5.3.1.2 Beneficis de la carta de serveis

Per a la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació als beneficis que presenta la implantació de la carta de serveis en una organització pública farà una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Hertin et al., (2008) o Abadia et al., (2009) per l'Administració Local, i que tenen certa aproximació als beneficis que es van exposar durant l'anàlisi del SG ISO 9001.

A la següent figura 5.29 s'observa la distribució de la valoració que han efectuat els ajuntaments que disposen del model de gestió carta de serveis. No es va establir com a requisit que disposar del model de gestió fes necessari respondre els beneficis que ha comportat per a l'organització. Aquests són els resultats obtinguts:

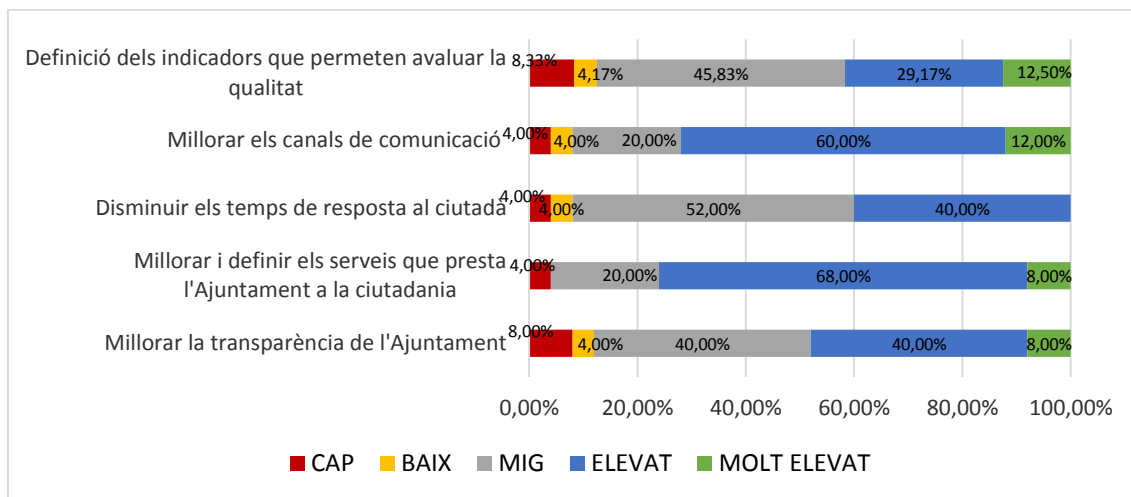


Figura 5.29 Beneficis per implantar el model de gestió: carta de serveis

I els valors mitjans obtinguts a la figura 5.30:

	Mitjà
Definició dels indicadors que permeten avaluar la qualitat	3,33
Millorar els canals de comunicació	3,72
Disminuir els temps de resposta al ciutadà	3,28
Millorar i definir els serveis que presta l'ajuntament a la ciutadania	3,76
Millorar la transparència de l'ajuntament	3,36

Figura 5.30 Valors mitjans de les millores que representa implantar la carta de serveis

La principal observació que es pot extreure de la lectura de les dades presentades, és que la implantació de la carta de serveis té una incidència positiva sobre l'organització. Aquest fet el podem constatar pel següent:

1. De les 5 qüestions, totes tenen una nota mitjana superior a 3,00 punts. A totes les qüestions, més del 40% de les organitzacions afirmen que la carta de serveis ha suposat una millora elevada o molt elevada.
2. Cap de les qüestions ha obtingut més d'un 13% de respostes que afirmi que la carta de serveis no ha suposat "cap" o "baix" benefici per a l'organització.
3. La mitjana de les 5 qüestions se situa en un 3,49. Això representa que les respostes són més a prop de l'extrem dels beneficis.

Els beneficis exposats s'agrupen en dues categories: els beneficis externs i els interns.

Beneficis externs

Anteriorment a l'apartat de beneficis de l'ISO 9001, la qüestió "*Disminuir els temps de resposta a la ciutadania*" era una de les que més destacava, mentre que amb l'aplicació de la carta de serveis és la que obté una mitjana més baixa amb un 3,24 tot i que el 40% afirmen que la implantació de la carta de serveis ha suposat una millora "Elevada" o "Molt Elevada". Amb aquesta primera qüestió ja es poden deduir els diferents objectius o resultats esperats entre la implantació d'un SG normalitzat o un model de gestió.

En relació a la qüestió: "*Millorar i definir els serveis que presta l'ajuntament a la ciutadania*", observem que un 78% afirma que la implantació de la carta de serveis ha jugat un paper "Elevat" o "Molt Elevat" a l'hora de millorar o definir la prestació de serveis, amb la mitjana més alta de totes les qüestions plantejades amb 3,76 punts. A l'altre extrem tenim un 4% dels

ajuntaments que afirmen que la implantació no ha jugat “Cap” paper per millorar la definició de serveis. Es pot afirmar que la implantació de la carta de serveis, és una eina per les organitzacions a l'hora de definir els serveis que presta al ciutadà tal com ho descriu Rodríguez T., (2005) “... *Su misión fundamental es la de mejorar la calidad de los servicios públicos...*”.

Per “*Millorar la transparència de l'ajuntament*” o la necessitat de l'administració de donar visibilitat a tot el procés administratiu (Torrubiano et al., 2011a) i amb el desplegament de la “Llei 19/2014 del 29 de desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern”, aquesta qüestió té com objectiu valorar si la implantació de la carta de serveis ajuda a donar visibilitat al procés administratiu o millorar la transparència. Un 48% valoren com “Elevat” o “Molt Elevat” l'ajuda que representa la implantació de la carta de serveis per “*millorar la transparència*”, amb una mitjana de 3,36 aquesta puntuació, també ens permet afirmar que les organitzacions tenen en consideració aquesta variable (transparència i bon govern) a l'hora d'implantar la carta de serveis.

Beneficis interns

La “*Definició dels indicadors que permeten avaluar la qualitat*” curiosament a l'apartat anterior quan hem analitzat les respostes en relació als motius de la implantació de la carta de serveis, el 25% de les organitzacions apuntaven a la definició d'indicators el fet d'implantar el model de gestió carta de serveis, però durant la valoració dels beneficis que li ha suposat a les organitzacions, podem afirmar que les respostes que ens han donat s'han concentrat a la zona central on afirmen que no ha suposat ni millora, ni empitjorament pel que fa a la definició dels indicadors.

En relació a la qüestió “*Millorar els canals de comunicació*” l'autor decideix encabir aquesta qüestió dins de la categoria *Beneficis interns*, segons la meua interpretació, es consideren externs quan s'especifica millora dels canals de comunicació extern, en cas contrari que només es considera canals de comunicació de l'organització. No s'ha rebut cap consulta de les persones que han omplert el qüestionari en relació aquesta qüestió. Aquesta qüestió és la segona millor mitjana amb un 3,72 pren una posició destacada en quan a la implantació de la carta de serveis amb el 72% dels ajuntaments que afirmen que la comunicació millora de forma “Elevada” o “Molt Elevada” amb la carta de serveis. Definir els serveis que presta l'ajuntament i recollir-los a la carta de serveis ajuda a entendre què fan els diferents serveis. Es pot afirmar que això ajuda a la comunicació interna de l'organització.

5.3.1.3 Dificultats de la Carta de Serveis

Per a la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació a les dificultats que presenta la implantació de la carta de serveis en una organització pública, també he fet una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Quazi et al., (2002) o Barnes F., (1998) per a les organitzacions en general o Rodríguez T. (2012) *l'Administració Pública*. Les qüestions plantejades tenen certa aproximació a les dificultats que es van exposar durant l'anàlisi del SG ISO 9001.

A la següent figura 5.31 s'observa la distribució de la valoració que han efectuat els ajuntaments que disposen del model de gestió carta de serveis. En aquest cas tampoc es va establir com a requisit que disposar del model de gestió fes necessari respondre les dificultats que ha comportat per a l'organització. Aquest són els resultats obtinguts:

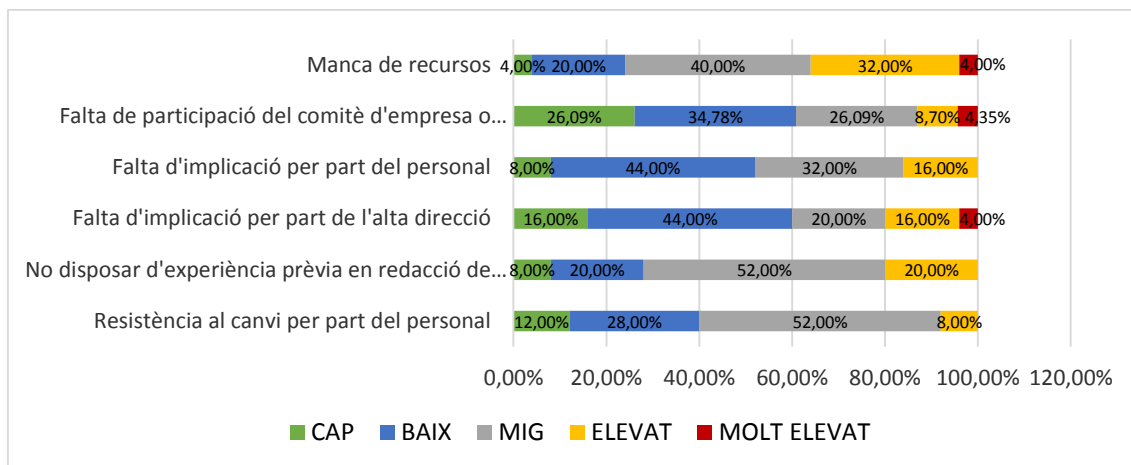


Figura 5.31 Dificultats per implantar el model de gestió: carta de serveis

I els valors mitjans obtinguts a la figura 5.32:

	Mitjà
Manca de recursos	3,12
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	2,30
Falta d'implicació per part del personal	2,56
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	2,48
No disposar d'experiència prèvia en redacció de cartes de servei	2,84
Resistència al canvi per part del personal	2,56

Figura 5.32 Valors mitjans de les dificultats que representa implantar la carta de serveis

Tenint en compte els resultats, es pot interpretar que la implantació de la carta de serveis ha presentat lleugeres dificultats a l'organització. Aquest fet el podem constatar pel següent:

1. A les 6 qüestions, el rang de dificultat inferior “baix” o “cap” està situat entre el 24% i el 60,87%.
2. Només en 1 de 6 qüestions més del 20% dels enquestat afirma que les dificultats han resultat “elevades” o “molt elevades”. Les altres 5 qüestions on existeixen alguns casos que afirmen que les dificultats han estat “elevades” o “molt elevades”, el percentatge disminueix a les 5 qüestions, i se situa entre el 8% i el 20%.
3. La mitjana de les 6 qüestions és de 2,64 per sota del 3. Això representa que les respostes són més a prop de la inexistència de dificultats.

La qüestió “*Manca de recursos*” presenta la mitjana més alta 3,12 d'aquesta manera podem afirmar que les organitzacions públiques que han decidit donar el pas a la implantació de la carta de serveis, haurien de destinar més recursos, ja que la mitjana està lleugerament per sobre del que podríem considerar neutral. Així un 36% afirma que la “*Manca de recursos*” ha representat una dificultat “*elevada*” o “*molt elevada*” enfront del 24% que es troba a l'altre extrem. En aquest cas, (per la voluntat de l'autor d'aquest treball) no he aprofundit en el detall dels recursos destinats per les organitzacions. Aquest i altres paràmetres comentats anteriorment poden ser objecte de posteriors estudis de detall.

La “*Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal*” amb la implantació de la carta de serveis es poden preveure canvis organitzatius. Aquests són potestats de les organitzacions. Tant als organismes públics com les organitzacions privades, aquests canvis organitzatius, preveuen canvis de funcions o fins i tot de modificacions dels llocs de treball i en aquests casos és preceptiva la participació del comitè d'empresa o junta de personal. De fet

aquesta qüestió mostra que precisament ha existit una participació del comitè d'empresa o junta de personal durant la implantació de la carta de serveis i aquesta participació no ha representat “cap” dificultat o aquesta ha estat “baixa”, amb un 66,66%. Aquesta qüestió presenta la mitjana més baixa amb un 2,30.

Pel que fa a “Falta d'implicació per part de l'alta direcció i a la del personal” les mitjanes estan en 2,48 i 2,56 respectivament. Entre el 52% i el 60% han respost que no hi hagut falta d'implicació per part del personal o de l'alta direcció. Només entre el 16% i el 20% situen la falta d'implicació entre “elevada” o “molt elevada”. Es pot afirmar que per la carta de serveis hi ha hagut una implicació per part de l'alta direcció i del personal de l'organització, aquesta participació o implicació personal, acostuma a anar associada a la voluntat de l'alta direcció de dur a terme la implantació d'un canvi organitzatiu amb la participació de tota l'organització.

“No disposar d'experiència prèvia en la redacció de cartes de serveis”, aquesta qüestió és la segona que representa una mitjana major amb un 2,84, tot i que segueix per sota del punt mig. És pot afirmar que és la segona qüestió que més preocupa a les organitzacions tot i que únicament el 20% afirmen que la dificultat és elevada, mentre a l'altre extrem el 28% opina que no tenen dificultat pel fet de no tenir experiència prèvia en la redacció de cartes de serveis.

En relació a la “Resistència al canvi per part del personal” les dades tendeixen a la part baixa amb un 40% de les entitats que han respòs i afirmen que no hi hagut “cap” resistència, o aquesta ha estat “baixa” i només un 8% afirma que la dificultat ha estat “elevada”. La mitjana se situa en un 2,56 punts. Aquesta qüestió convé analitzar-la i llegir-la juntament amb la qüestió de “falta d'implicació per part del personal” que es dona la circumstància que té la mateixa mitjana. Així podem afirmar que la resistència al canvi per part del personal per la implantació de la carta de serveis ha estat baixa.

5.3.2 EFQM – European Foundation for Quality Management

Tot i el baix valor d'organitzacions que disposen el MG EFQM, he considerat fer l'anàlisi descriptiu, amb aquests valors però, no es podrà extreure gaires conclusions.

El 99,63% (269) dels ajuntaments de la mostra no disposen del model de gestió EFQM, mentre que un 0,37% (1) de les administracions locals té implantat el model. Tal com es representa a la següent figura 5.33:

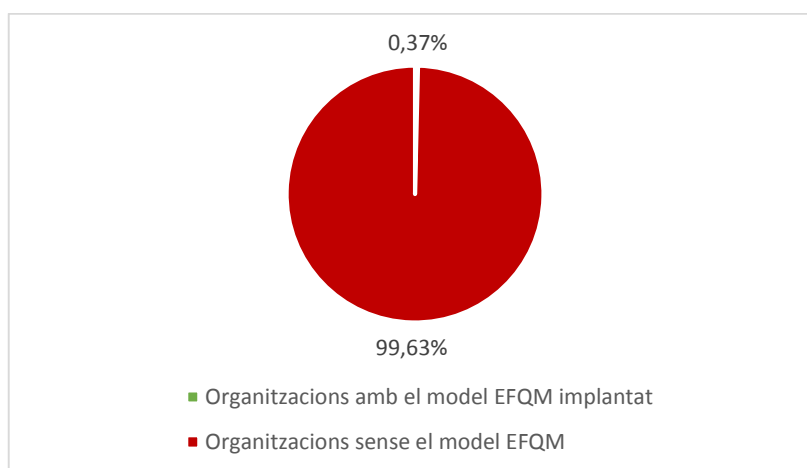


Figura 5.33 Organitzacions amb o sense el MG EFQM implantat.

5.3.2.1. Motius d'implantació del model EFQM

A continuació s'analitzen les dades en relació als motius pels quals els ajuntaments van decidir implantar el model EFQM.

A la majoria dels ajuntaments (1) on tenen implantat aquest model de gestió, les organitzacions afirmen el 100% la voluntat de l'organització de: *“Adoptar un model de gestió de referència per a la nostra organització”*.

5.3.2.2. Beneficis del model EFQM

Per la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació als beneficis que presenta la implantació del model EFQM en una organització pública, faré una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Hertin et al., (2008) o Abadia et al., (2009) per a l'administració local.

Com en els casos anteriors com la carta de serveis o els SG normalitzats, no es va establir com a requisit que disposar del model de gestió fes necessari respondre als beneficis que ha comportat per a l'organització la implantació d'aquest. En aquest cas també analitzaré els beneficis agrupant-los en dues categories externs i interns.

Beneficis externs

La primera qüestió *“Disminuir els temps de resposta a la ciutadania”* amb una mitjana de 4,00 compartida amb igual valoració que les altres qüestions plantejades. Es pot afirmar (amb les limitacions abans esmentades) que la implantació del model de gestió EFQM ha fet disminuir el temps de resposta al ciutadà, una de les principals preocupacions de les administracions locals. I un dels principals indicadors que les administracions intenten controlar o disminuir: *“el temps de resposta”*.

La *“Disminució de despeses externes”* com en el cas anterior amb una mitjana a la part alta, es pot observar que la implantació del model EFQM, ha suposat una millora *“elevada”*, amb una mitjana de 4,00 punts. Tot i el control exhaustiu de la despesa externa que existeix a les administracions locals, recordem que anteriorment per exemple amb el SG ISO 9001 aquesta qüestió no havia rebut una puntuació elevada i es podia afirmar que el SG no havia provocat una disminució de la despesa externa. En canvi amb la implantació del model EFQM les organitzacions manifesten que existeix una disminució de la despesa, això pot ser a causa de la metodologia del propi model. En aquest sentit es pot afirmar que la millora existeix, i aquesta és *“elevada”* (afirmació amb les reserves que abans apuntava).

En relació a la qüestió *“Millorar la transparència de l'ajuntament”* i amb el desplegament de la *“Llei 19/2014 del 29 de Desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern”*, impulsada per l'administració autonòmica, aquesta qüestió té com a objectiu valorar si la implantació d'un model de gestió ajuda a donar compliment a aquesta Llei de transparència, i no si la implantació del model de gestió implica millorar la transparència. El 100% valoren com *“Elevat”* l'ajuda que representa la implantació del model de gestió per *“millorar la transparència”*.

Beneficis interns

La *“Disminució de procediments interns”* amb una mitjana de 4,00 punts, podem afirmar que han disminuït els processos interns. És necessari recordar, però, que en els organismes locals bona part dels procediments són reglats i és difícil o simplement no es pot donar abast a la disminució dels procediments interns. En canvi, “processos” de la pròpia administració creats de forma interna com per exemple sol·licitud d'un servei o informe dins la pròpia Administració

Local per a la pròpia Administració Local, justifica que la implantació del model EFQM, altres models de gestió o SG com l' ISO 9001 permetin o fomentin la reducció d'aquests procediments.

En relació a la *“comunicació interna”*, el 100% han valorat que la implantació de l'EFQM ha suposat una millora “elevada” per la comunicació interna. Es pot afirmar, que l'establiment de procediments per la comunicació interna a les organitzacions, fa millorar aquesta comunicació. Es pot afirmar que els canals de comunicació interns són els referits entre la comunicació entre departaments o de l'organització amb el seu personal.

Una dada a destacar la trobem a la qüestió *“Millorar la distribució de tasques entre el personal de l'ajuntament”*, on cap organització ha respost negativament. El 100% dels ajuntaments han valorat i estan d'acord que la implantació del model de gestió EFQM millora de distribució de tasques entre el personal.

5.3.2.3. Dificultats del model EFQM

Per a la selecció dels aspectes que valoraran els enquestats en relació a les dificultats que presenta la implantació del model EFQM en una organització pública, també s'ha fet una adaptació de les propostes que fan alguns autors com Quazi et al., (2002) o Barnes F., (1998) per a les organitzacions en general o Rodríguez T., (2012) per l'Administració Pública.

En aquest cas tampoc es va establir com a requisit que disposar del sistema de gestió fos necessari respondre les dificultats que ha comportat per a l'organització.

S'ha detectat i confirmat que els enquestats que van respondre l'apartat de dificultats EFQM, van invertir l'escala. En aquest sentit s'ha fet una correcció simètrica de les puntuacions.

La qüestió *“Manca de recursos”* queda a la zona baixa 2,00, d'aquesta manera podem afirmar que a les organitzacions públiques que han decidit donar el pas a la implantació del model EFQM no els ha suposat una dificultat la disposició dels recursos necessaris.

La *“Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal”* pels canvis organitzatius són potestats de les organitzacions, però tant en organismes públics com en organismes privats, aquests canvis organitzatius preveuen canvis de funcions o fins i tot de modificacions dels llocs de treball i en aquest casos és preceptiva la participació del comitè d'empresa o junta de personal. És una realitat que la valoració feta per les organitzacions és positiva i es pot afirmar que en el 100% de les organitzacions la participació del comitè d'empresa o junta de personal ha estat l'adequada, i ha suposat una dificultat baixa amb una nota mitjana de 2,00 punts.

Pel que fa a *“Falta d'implicació per part de l'alta direcció i a la del personal”* en totes dues qüestions som a la zona baixa. Com en el cas anterior, es pot afirmar que la participació de l'alta direcció i del personal ha estat bona així la nota mitjana és de 2,00 punts.

La qüestió *“No disposar d'experiència prèvia en models de gestió”* segueix la mateixa tendència que les qüestions anteriors. Amb una mitjana de 2,00 s'afirma que per a les organitzacions no ha representat una dificultat afegida el fet de no disposar d'experiència prèvia amb la implantació d'un MG.

En relació a la *“Resistència al canvi per part del personal”* les dades no mostren diferència amb els resultats obtinguts de les qüestions anteriors. El 100% de les organitzacions afirmen que la resistència al canvi ha estat baixa. Així la mitjana que resulta a la darrera qüestió és de 2,00 punts.

5.3.3 CAF – Common Assessment Framework

En aquest cas el 0% dels ajuntaments tenen implantat el model de gestió CAF. Aquest model ha estat dissenyat específicament per l'administració pública tal com havia comentat en capítols anteriors. Es pot afirmar pels resultats obtinguts a la meua mostra la seva implantació no es dona a l'Administració Local de Catalunya.

5.3.4 Anàlisi comparatiu del grau d'implantació dels models de gestió no normalitzats.

Aquest apartat té com a objectiu fer un anàlisi descriptiu comparatiu, del grau d'implantació dels 3 models de gestió, **entre els ajuntaments que disposen de MG**. Aquesta submostra només recull aquells ajuntaments que han respòs que disposen d'un MG. Visualitzarem la comparativa entre els 3 models de gestió i la seva implantació a l'entorn geogràfic tant a nivell provincial, com comarcal.

- Carta de Serveis : 26 MG implantats als ajuntaments de la mostra.
- EFQM , European Foundation for Quality Management (Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat) : 1 MG implantats als ajuntaments de la mostra.
- CAF , Common Assessment Framework (Marc comú d'avaluació) : 0 MG implantats als ajuntaments de la mostra.

5.3.4.1. Implantació de models de gestió als ajuntaments

Pel que fa als models de gestió, a la figura 5.34 es pot observar com majoritàriament els ajuntaments han optat per implantar la carta de serveis 96,30%, seguit d'un nombre molt menor el model EFQM 3,70%. Com ja hem comentat abans, el model CAF no ha estat implantat per cap administració local 0% tot i que a efectes comparatius es creu que és interessant per al desenvolupament i discussió del treball. Es dona la circumstància que el model de gestió EFQM va acompanyat de la carta de serveis i no es dona cap cas en què s'hagi implantat de manera independent el model EFQM ni tampoc el model CAF. Es pot afirmar que el model implantat majoritàriament és la carta de serveis.

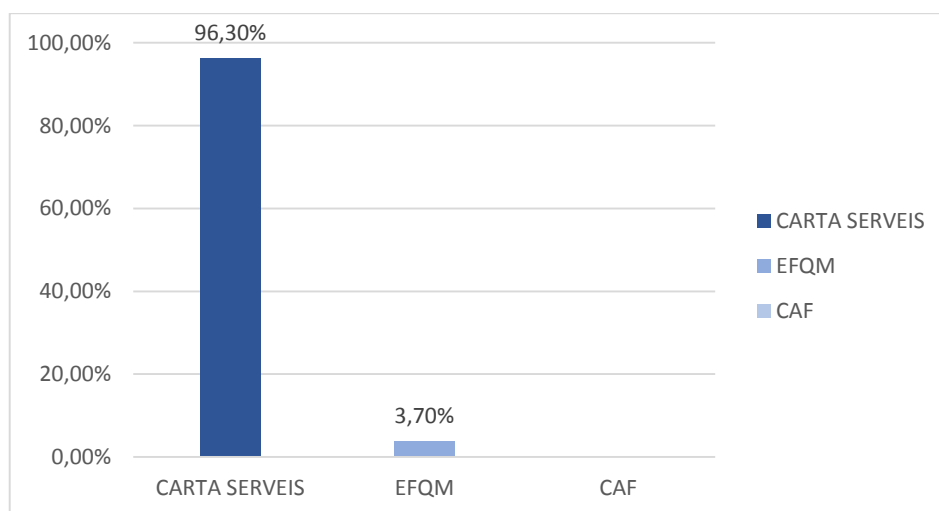


Figura 5.34 Comparatiu entre els models de gestió a les organitzacions locals.

A la següent figura 5.35 es descriu mitjançant un gràfic de barres, la distribució geogràfica amb el percentatge dels ajuntaments que han optat per implantar un MG en aquell territori.

La província on majoritàriament se situen els ajuntaments que han implantat la carta de serveis és a Barcelona amb un 59,26%, a Girona un 18,52%, a Lleida un 11,11% i a Tarragona un 7,41%.

Pel que fa al model EFQM la implantació a les organitzacions municipals només es troba a la província de Barcelona, els ajuntaments que han implantat el model de gestió a Barcelona representen un 3,70% del total d'organitzacions de la mostra que han implantat algun model de gestió.

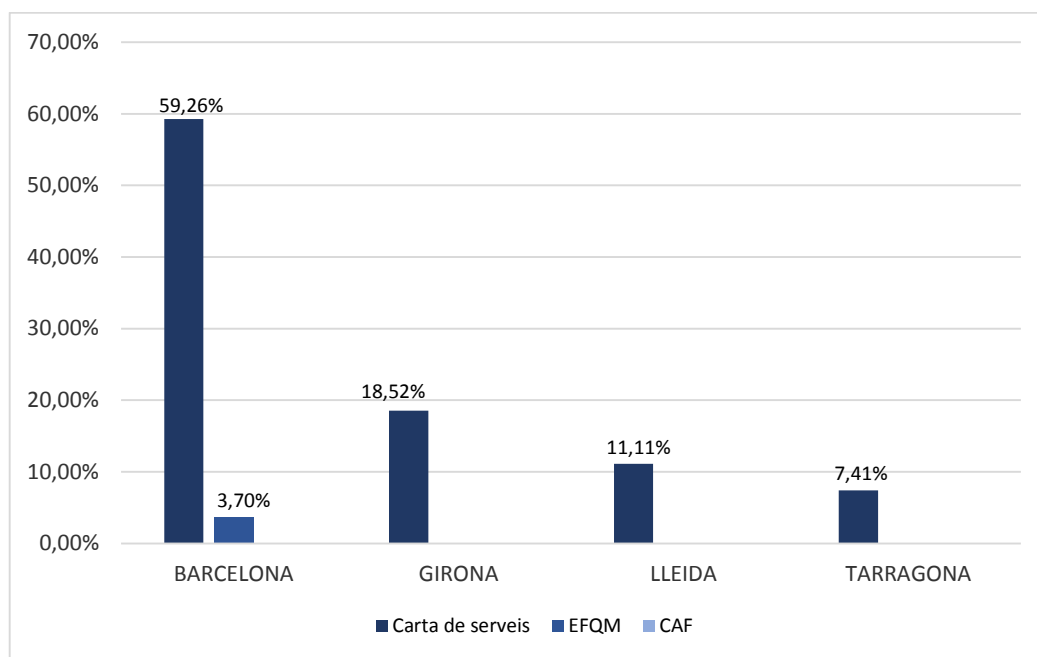


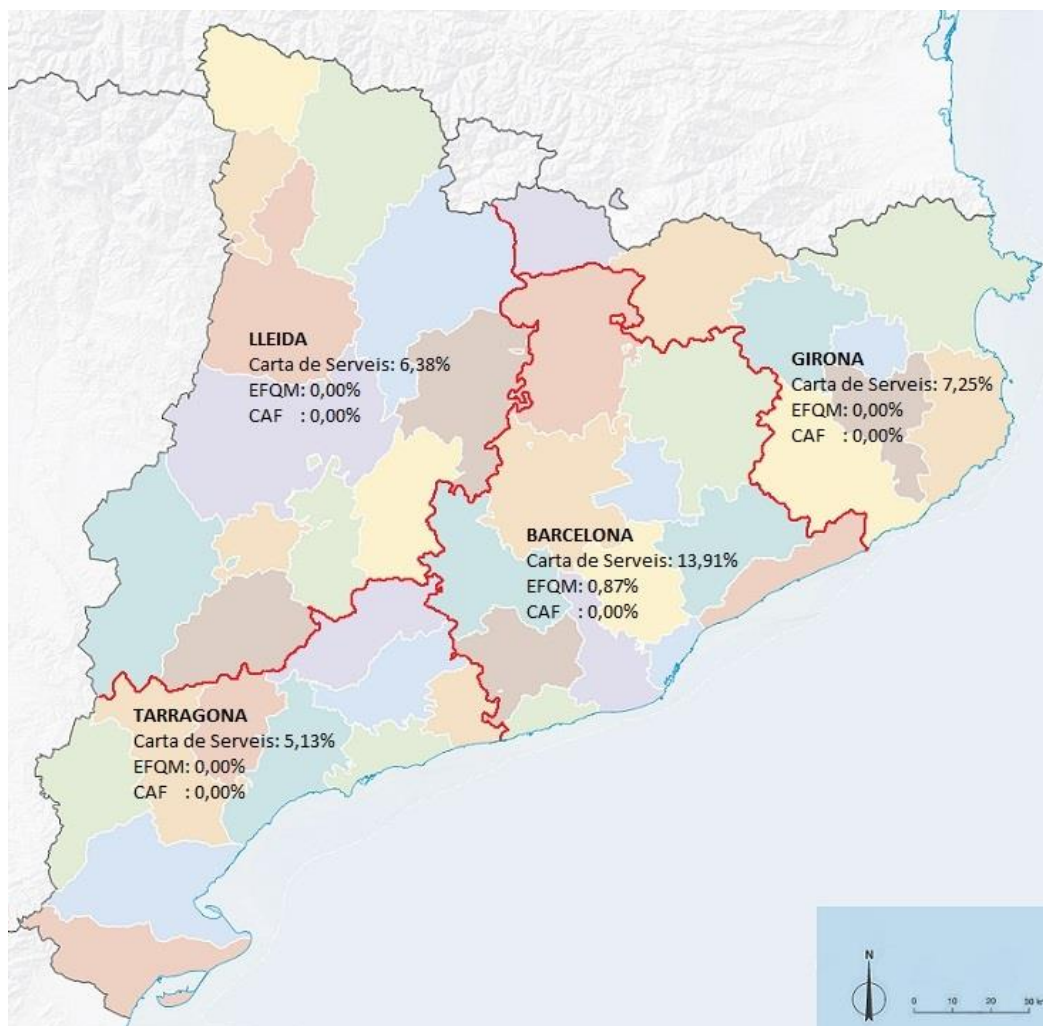
Figura 5.35 Ajuntaments amb models de gestió per províncies comparats entre ells.

A la figura 5.36 és representa la distribució percentual dels models de gestió respecte el total de les organitzacions municipals.

Si ve, la carta de serveis representa un 9,63% respecte les 270 organitzacions que han respòs, la distribució percentual respecte la nostra mostra per províncies, dona com a resultat per cadascun dels MG el que es representa a la taula 5.2 i a la figura 5.36.

GRAU IMPLANTACIÓ A CATALUNYA			
	CARTA S.	EFQM	CAF
BARCELONA	13,91%	0,87%	0,00%
GIRONA	7,25%	0,00%	0,00%
LLEIDA	6,38%	0,00%	0,00%
TARRAGONA	5,13%	0,00%	0,00%

Taula 5.2 Distribució percentual del grau d'implantació dels MG respecte el total de municipis



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.36 Distribució per províncies d'organitzacions amb MG.

A la figura 5.37 a 5.42 s'observa la distribució de la implantació dels models de gestió per comarques. En el cas de Barcelona [Alt Penedès ; Anoia ; Bages ; Baix Llobregat ; Berguedà ; Maresme ; Osona ; Vallès Occidental i Vallès Oriental]. es concentren el major nombre d'ajuntaments amb diversos models implantats (16) i representa un 61,64% del total d'organitzacions amb models de gestió implantats. Mentre que la comarca del Baix Llobregat destaca per concentrar el major nombre d'ajuntaments amb models de gestió amb un total de 4 i amb varietat d'aquests (carta de serveis i EFQM).

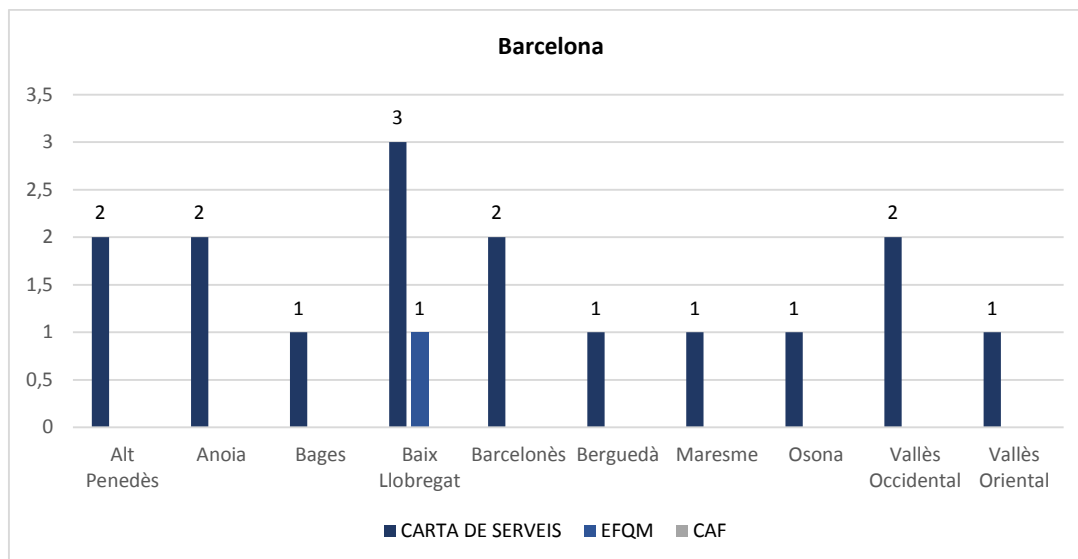
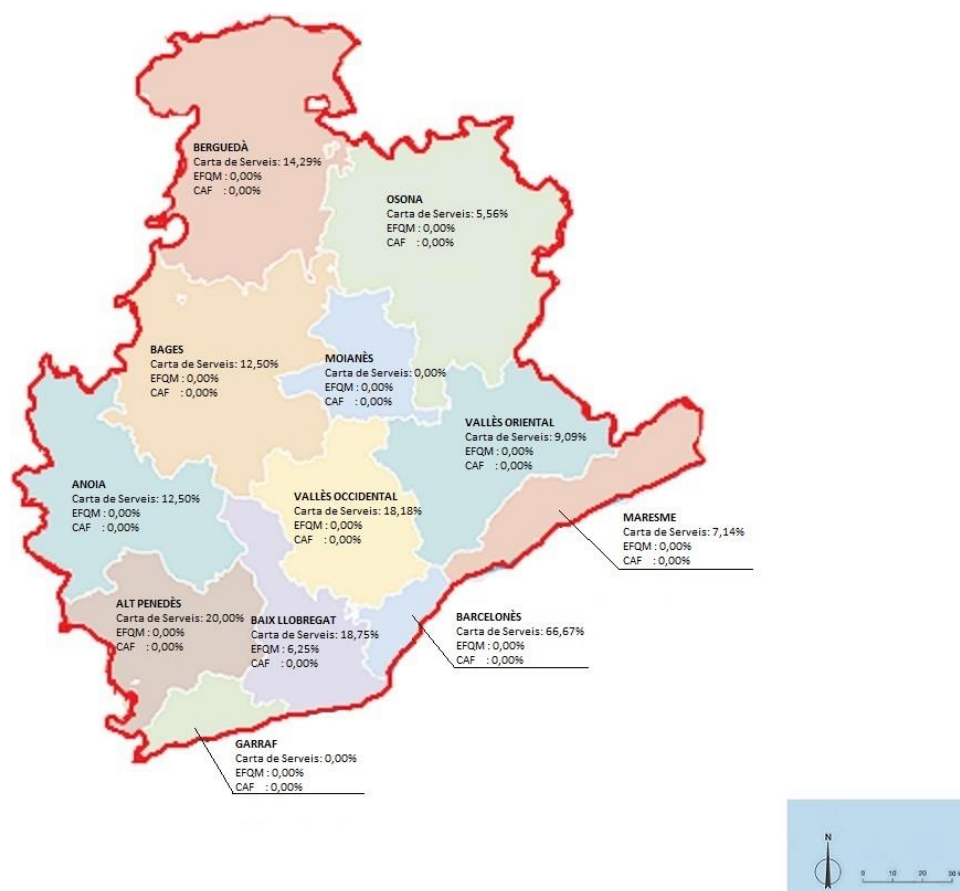


Figura 5.37 Ajuntaments amb models de gestió per comarques.

Comarques de Barcelona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.38 Distribució per comarques a Barcelona d'organitzacions amb MG.

Mentre que a les quatre comarques representades a la província de Girona [Alt Empordà ; Gironès ; Pla de l'Estany ; Ripollès] és la segona província amb organitzacions que disposen de models de gestió implantats amb un total de 4 i representa un 19,23% de totes les organitzacions. D'altra banda Lleida i Tarragona amb les comarques [Garrigues ; Noguera i Solsonès] i [Montsià ; Priorat], respectivament, concentren només 1 ajuntament a cada comarca amb un model de gestió implantat. Així els resultats a Lleida amb 3 organitzacions concentrà un 11,54% i Tarragona amb 2 organitzacions concentrà el 7,69%.

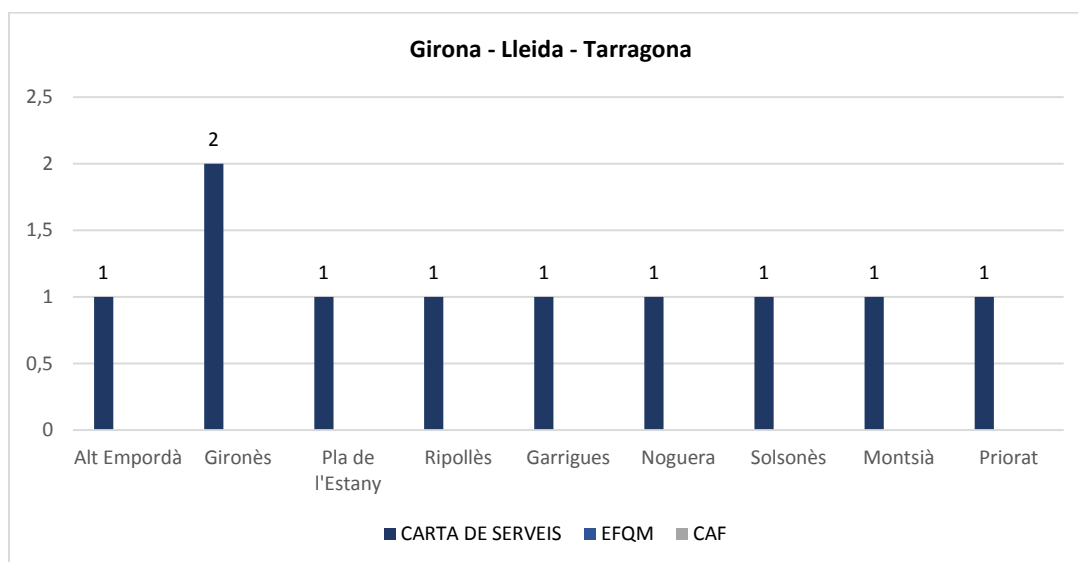
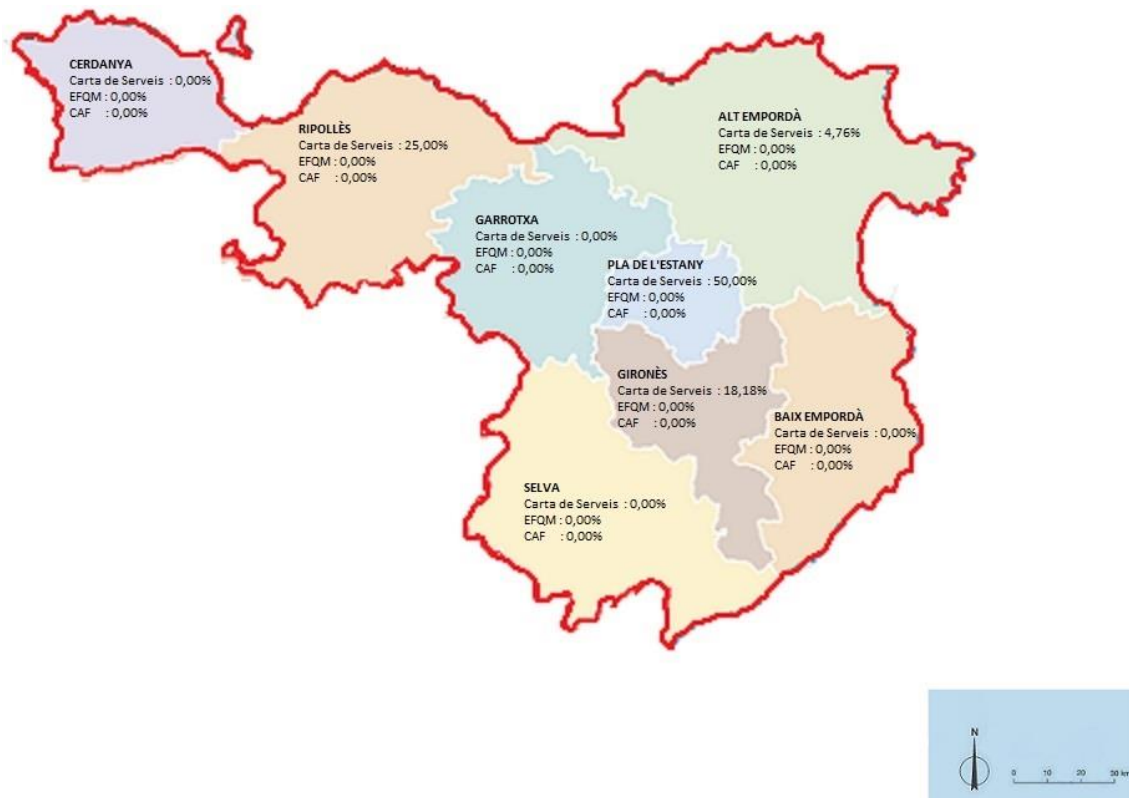


Figura 5.39 Ajuntaments amb models de gestió per comarques.

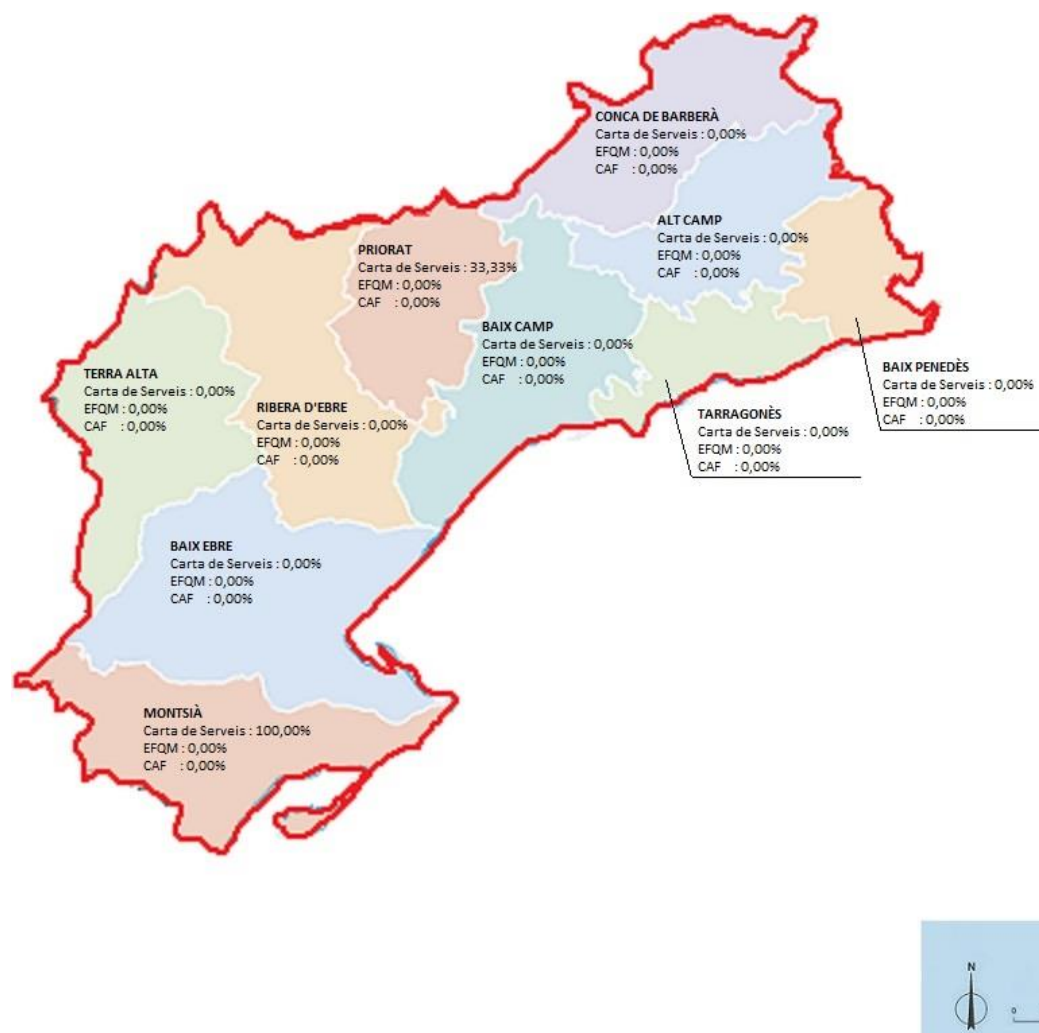
Comarques de Girona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.40 Distribució per comarques a Girona d'organitzacions amb MG.

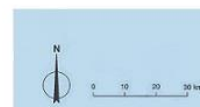
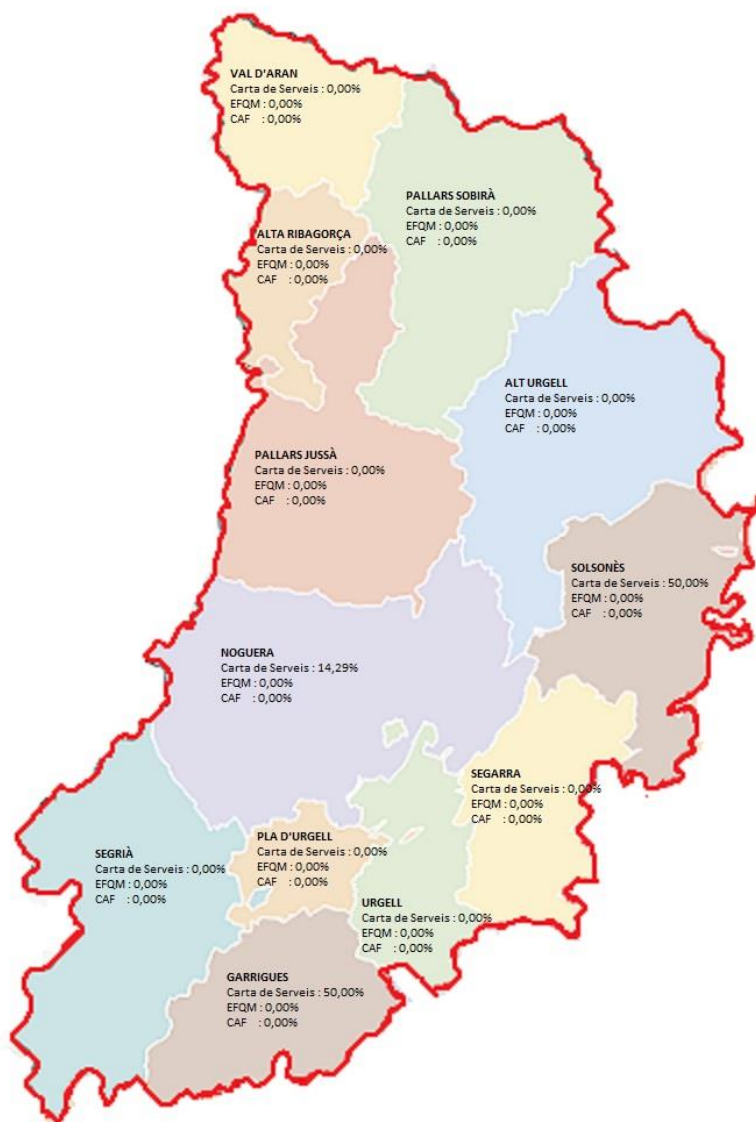
Comarques de Tarragona



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.41 Distribució per comarques a Tarragona d'organitzacions amb MG.

Comarques de Lleida



Font plànol base ICGC 2016

Figura 5.42 Distribució per comarques a Lleida d'organitzacions amb MG.

5.4 SIG – Sistemes Integrats de Gestió.

Aquesta qüestió no era essencial per a la tesina, però es plantejava com una de les preguntes que tenia un objectiu no definit al treball. L'autor va valorar la possibilitat d'obrir una nova línia d'investigació. Els resultats, però, deixen de manifest dues possibles afirmacions que a continuació comentaré i que va fer que es descartes aquesta línia d'investigació.

Un 2% d'organitzacions han manifestat que disposen d'un SIG però a la resposta només han indicat que disposen de l' ISO 9001. Es pot afirmar que aquestes organitzacions:

1. No disposen d'un SIG.
2. És possible que no hagin entès la pregunta.

Una sola organització ha respost que disposa d'un SIG, es tracta de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès. Es pot afirmar que aquesta organització disposa de l' ISO 9001 ; l' ISO 14001 i l' OHSAS 18001, i que han tractat els SG com un sistema integrat de gestió.

5.5 Previsió futura per a la implantació de sistemes de gestió normalitzats o no a les administracions locals de Catalunya.

Aquesta qüestió es planteja a les organitzacions per conèixer les tendències futures d'implantació i per analitzar la previsió futura de creixement dels sistemes o models de gestió. Aquest apartat segueix la mateixa estructura que tot el capítol, no es va establir una condició temporal en relació a la previsió futura d'implantació, així que no es pot afirmar quin termini de temps és el que ha suposat cada organització en cas que hagin contestat afirmativament.

5.5.1 ISO 9001

El 1,47% dels ajuntaments de la mostra afirmen que en un futur tenen intenció d'implantar l' ISO 9001, tal com es representa a la figura 5.43 que s'afegiria al 8,15% d'organitzacions de la mostra que ja disposen de l' ISO 9001 veure figura 5.7.

Això suposa un augment del 18,03% respecte el 8,15% d'organitzacions que ja disposen de l'ISO 9001. Aquest augment de prop del 20% respecte els que ja tenen implantat un SG ISO 9001, és una dada significativa, tot i que en termes generals el percentatge d'ajuntaments amb SG ISO 9001 implantada encara se situa per sota del 10%.

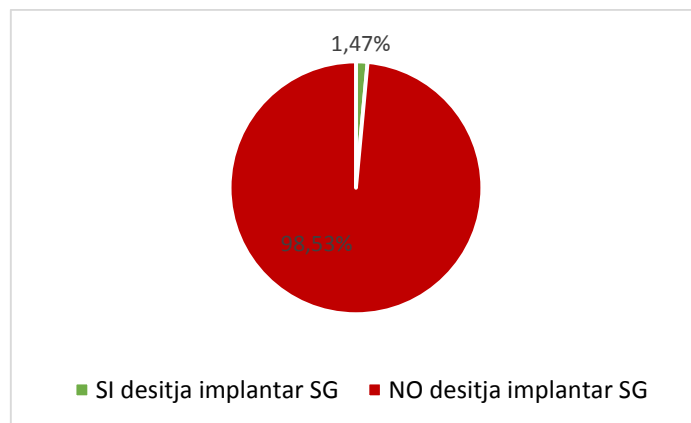


Figura 5.43 Previsió futura per implantar la ISO 9001.

5.5.2 ISO 14001

El 1,38% dels ajuntaments de la mostra afirmen que en un futur tenen intenció d'implantar l'ISO 14001, tal com es representa a la figura 5.44 que s'afegiria a l' 1,11% d'organitzacions que ja disposen de l'ISO 14001 veure figura 5.13.

Això suposa un augment del 124,32% respecte l' 1,11% d'organitzacions que ja disposen de l'ISO 14001. Aquest augment de més del 100% respecte els que ja tenen implantat un SG ISO 14001 és una dada molt destacable i positiva. Aquest augment situaria les organitzacions amb SG ISO 14001 en un 2,49% tot i que en termes generals el percentatge d'ajuntaments amb SG ISO 14001 implantada té un percentatge molt baix.

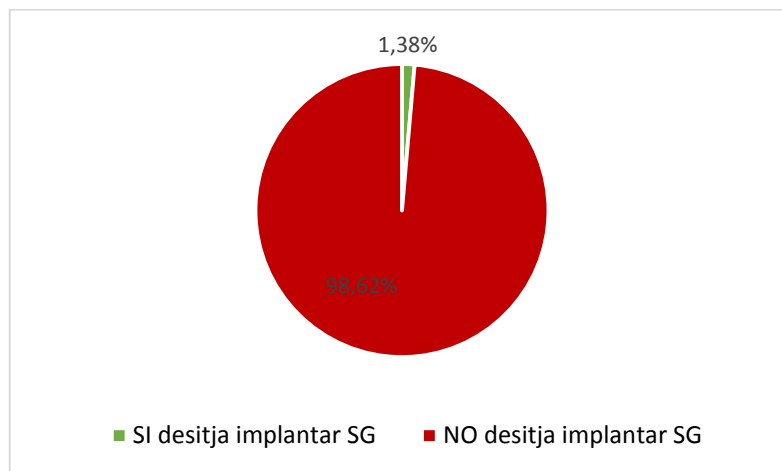


Figura 5.44 Previsió futura per implantar l' ISO 14001.

5.5.3 OHSAS 18001

El 0,46% dels ajuntaments de la mostra afirmen que en un futur tenen intenció d'implantar l'OHSAS 18001, tal com es representa a la figura 5.45 que s'afegiria al 0,74% d'organitzacions que ja disposen de l' OHSAS 18001 veure figura 5.18.

Això suposa un augment del 62,16% respecte el 0,74% d'organitzacions que ja disposen de l'OHSAS 18001. Aquest augment de més del 60% respecte els que ja tenen implantat un SG OHSAS 18001, com l'anterior SG és una dada positiva. Aquest augment situaria les organitzacions amb SG OHSAS 18001 en un 1,20% tot i que en termes generals el percentatge d'ajuntaments amb SG OHSAS 18001 implantada encara se situa per sota del 5%.

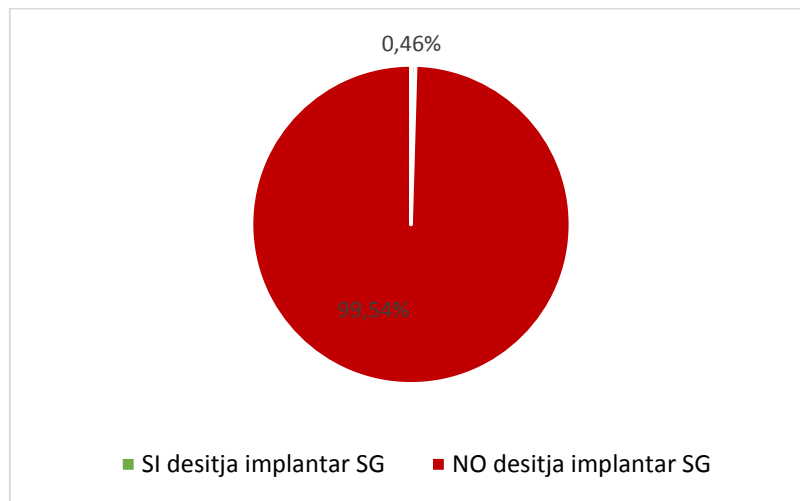


Figura 5.45 Previsió futura per implantar l' OHSAS 18001.

5.5.4 ISO 50001

El 1,37% dels ajuntaments afirmen que en un futur tenen intenció d'implantar l' ISO 50001, tal com es representa a la figura 5.46. Cal recordar que a l'apartat 5.2.4. explicàvem com cap organització 0% tenia implantada l' ISO 50001.

Això suposa un augment del 100% d'organitzacions que implantaran l' ISO 50001 properament. El més destacable d'aquest sistema de gestió normalitzat és que la seva arribada a les organitzacions municipals es farà amb més empenta que l' OHSAS 18001. Es pot afirmar la creixent preocupació a les organitzacions públiques en l'eficiència energètica concepte en el que la norma incideix com un dels pilars fonamentals d'aquesta.

Aquest augment que anirà del 0,00% a l'1,37% és una dada significativa i molt positiva, tot i que en termes generals el percentatge d'ajuntaments amb SG ISO 50001 implantada se situarà per sota del 5%.

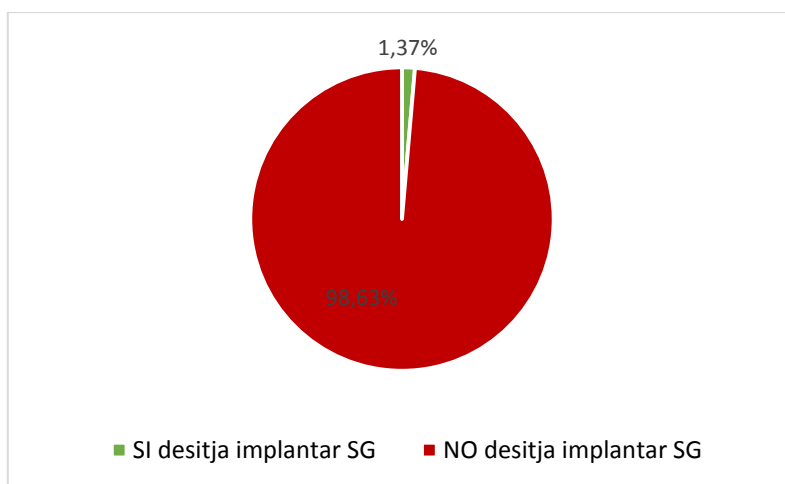


Figura 5.46 Previsió futura per implantar l' ISO 50001.

5.5.5 CARTA DE SERVEIS

El 29,38% dels ajuntaments afirmen que en un futur tenen intenció d'implantar la carta de serveis, tal com es representa a la figura 5.47 que s'afegiria al 9,63% d'organitzacions que ja disposen de la carta de serveis veure figura 5.27.

Això suposa un augment del 305,08% respecte el 9,63% d'organitzacions que ja disposen de la carta de serveis. Aquest augment de més del triple d'organitzacions que implantaran la carta de serveis és una dada molt significativa. En aquest cas, i en termes generals, el percentatge d'ajuntaments amb carta de serveis implantada es situarà prop del 50% dels 948 ajuntaments de Catalunya. Val a dir i no hem d'oblidar que aquest augment es respecte la nostra mostra que són 270 ajuntaments.

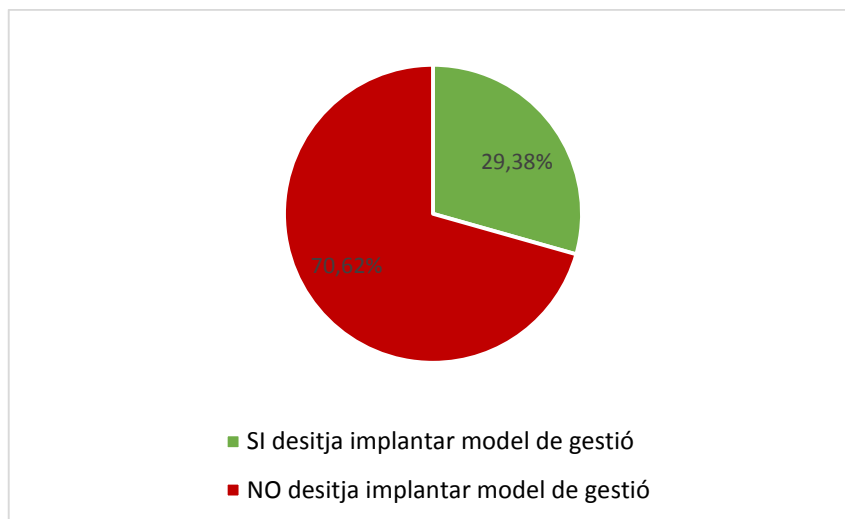


Figura 5.47 Previsió futura per implantar la carta de serveis.

5.5.6 EFQM – European Foundation for Quality Management

El 0,92% dels ajuntaments afirmen que en un futur tenen intenció d'implantar el model EFQM, tal com es representa a la figura 5.48 que s'afegiria al 0,37% d'organitzacions que ja disposen del model EFQM veure figura 5.33.

Això suposa un augment del 248,64% respecte el 0,37% d'organitzacions que ja disposen del model EFQM. Aquest augment de prop de dues vegades i mitja d'organitzacions que implantaran el model EFQM, com en el cas de la carta de serveis és una dada molt significativa i que cal relativitzar si recordem els termes absoluts d'implantació de l'EFQM, també s'ha de dir que en termes generals el percentatge d'ajuntaments amb el model EFQM implantat encara se situarà per sota el 5% de les organitzacions municipals i en termes absoluts no són més de 3 o 4 organitzacions.

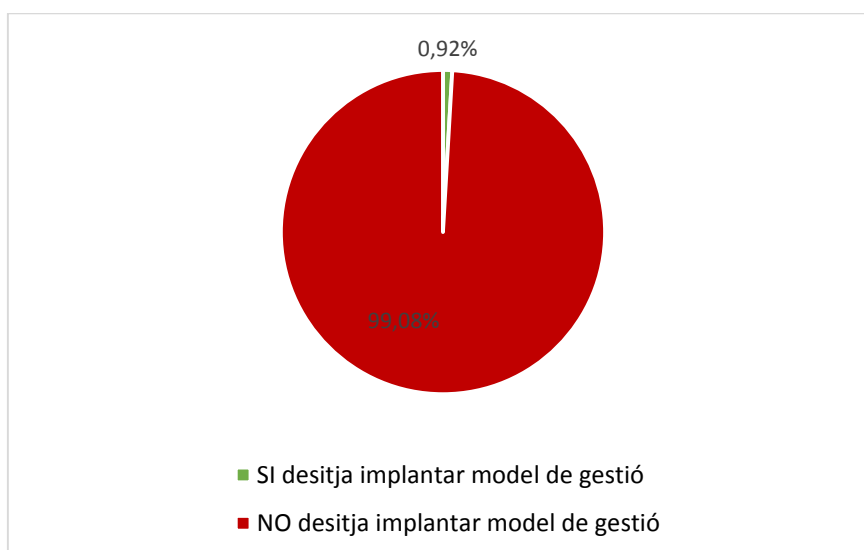


Figura 5.48 Previsió futura per implantar el model EFQM.

5.5.7 CAF– Common Assessment Framework

El 0,46% dels ajuntaments afirmen que en un futur tenen intenció d'implantar el model CAF, tal com es representa a la figura 5.48. Cal recordar que a l'apartat 5.3.3 explicàvem com cap organització 0% tenia implantat el model CAF.

Això suposa un augment del 100% d'organitzacions que implantaran el model CAF properament. La seva arribada a les organitzacions municipals es farà de manera discreta sense destacar respecte altres sistemes normalitzats o models de gestió.

Aquest augment que anirà del 0,00% al 0,46% és una dada positiva, tot i que en termes generals el percentatge d'ajuntaments amb el model CAF implantat se situarà per sota de l' 1%.

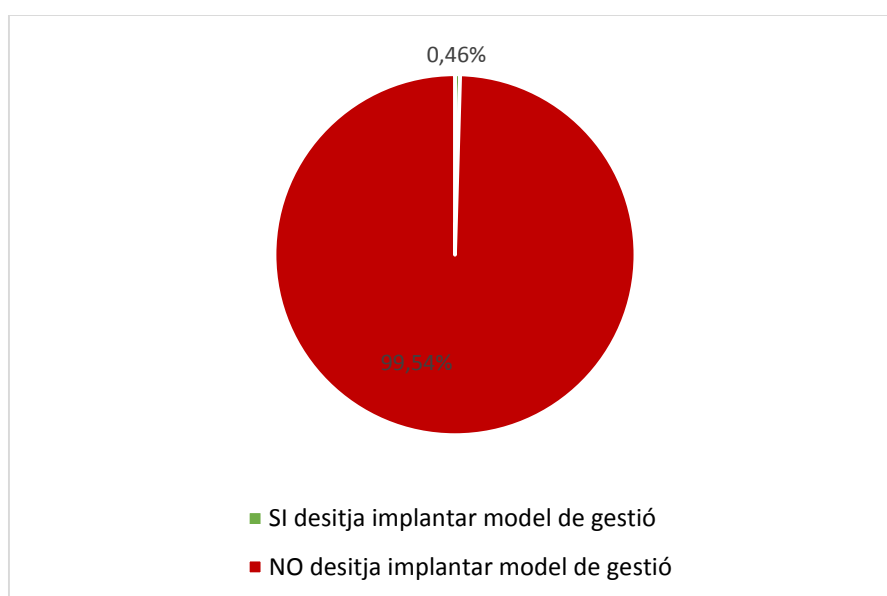


Figura 5.48 Previsió futura per implantar el model CAF.

Capítol 6
Conclusions

6. Conclusions

A la introducció d'aquesta tesina, posava de manifest “...es desconeix si aquest escenari es pot traslladar a l'Administració Pública Local, a causa de la manca d'investigacions prèvies que l'hagin estudiat.” Després de tot aquest temps treballant en aquesta tesina, puc afirmar i concloure que no existeix informació o investigació sobre l'evolució de la implantació de sistemes de gestió o models de gestió a l'Administració Local, si bé, a la literatura examinada al llarg d'aquesta tesina, he trobat una referència a un estudi de l'Observatori de la qualitat dels Serveis Públics de l'any 2003, a la qual es refereix Rodríguez T., (2005) on es posa de manifest graus d'implantació a les Administracions Espanyoles on destaquen les normes ISO amb un 59% sobre el model EFQM amb un 12% d'implantació i Cartes de Serveis també amb un 12%. Les dades a les que he tingut accés no especifiquen a quina administració es refereix.

La mateixa publicació de Rodríguez T., (2005) denomina “*el període 1999 a 2003 com de la qualitat i atenció al ciutadà*”. Es fa esmena a dades facilitades per AENOR en relació, a les administracions públiques que havia certificat l'any 2003: 575 administracions amb l'ISO 9001:2000 i 262 administracions amb certificats ambientals, xifres que s'haurien d'augmentar amb les certificacions emeses per altres empreses certificadores.

No s'ha pogut accedir al document complert per poder analitzar les dades publicades per l'Observatori de la Qualitat de Serveis Públics, i així analitzar i discutir si es podia establir algun patró de comportament entre les dades facilitades i les dades obtingudes en aquesta tesina.

Les primeres dades que cal valorar i treure les conclusions oportunes, són la taxa de participació a l'estudi. Com ja havíem avançat al capítol 4, apartat 4.4.2, tenim una taxa de resposta vàlida del 28,48%. L'expressió “mortalitat experimental” fa referència a la pèrdua de participants al llarg del procés de la investigació. Es tracta d'un problema que ens trobem amb les enquestes realitzades per internet. S'ha calculat que quan es demana la participació per internet la taxa de resposta és baixa, de un 10% segons De Marchis G., (2012), en el nostre cas estem per sobre d'aquest llindar.

Amb aquestes primeres dades exposades es pot concloure:

- No existeixen investigacions o estudis en relació a la implantació dels SG o MG utilitzats per l'Administració Pública Local.
- Dels 948 municipis de Catalunya, han participat (vàlidament) 270 municipis. La taxa de participació està situada en el 28,48%.

Al capítol anterior durant l'anàlisi i discussió de resultats, s'ha treballat en unes línies argumentals que feien de preludi d'aquestes conclusions i que presento a continuació.

L'estructura de les conclusions servirà per donar resposta i compliment als objectius presentats al capítol 2, en aquest sentit aquest capítol consta de quatre apartats, igual que els objectius plantejats.

6.1 Referent al grau d'implantació de sistemes i models de gestió als Ajuntaments de Catalunya.

L'abast de l'estudi i anàlisi elaborat durant el capítol 5, ha permès fer una observació detallada amb fonaments empírics sobre el grau d'implantació de sistemes i models als ajuntaments de Catalunya. Un 10% dels ajuntaments tenen implantat algun dels sistemes de gestió al conjunt del territori. Curiosament també el 10% dels ajuntaments tenen implantat alguns dels models de gestió al conjunt del territori.

El sistema normalitzat ISO 9001 és el més implantat amb un 8,15% entre les organitzacions que tenen un sistema de gestió, seguit per la ISO 14001 amb una taxa d'implantació del 1,11% i la OHSAS 18001 amb un 0,74% mentre que la ISO 50001 no l'ha certificat encara cap organització local a Catalunya.

Mentre el model de gestió cartes de serveis també és el més implantat entre les organitzacions municipals, amb un 9,63% i el EFQM amb un 0,37%, el model CAF no l'ha certificat encara cap organització local a Catalunya.

Aquests percentatges d'implantació són visibles, en el capítol 5, a escala autonòmica, provincial i comarcal.

Al no disposar d'altres elements comparatius (estudis d'implantació d'altres regions o administracions públiques), aquesta tesina no pot concloure que estem en uns índex d'implantació baixos o alts, si més no aquesta investigació permet tenir un punt de partida per poder tenir la fotografia durant l'any 2016 sobre el grau d'implantació dels SG i MG a les Administracions Locals de Catalunya.

La tendència de les organitzacions és la d'incrementar la implantació dels SG o MG, això també fa pensar que les organitzacions coneixen o tenen coneixements en la matèria que ens ocupa.

Mentre que els sistemes de gestió es mouen en uns increments que estan en el rang [0,46% - 1,47%] en funció del tipus de SG. Els models de gestió EFQM i CAF es mouen amb uns increments similars entre el 0,92% i 0,46% respectivament.

Destaca el model de gestió "carta de serveis" on el 29,38% dels ajuntaments afirmen que tenen intenció d'implantar-lo. Aquest model existeix fa menys anys que els sistemes de gestió com ISO 9001, però al món municipal o a l'Administració Pública en general, a partir d'aquestes xifres podríem dir que és el més conegut.

Amb l'exposició efectuada es pot concloure:

- Disposem d'un mapa descriptiu amb el grau d'implantació dels sistemes i models de gestió als ajuntaments de Catalunya.
- La tendència de les organitzacions locals és la d'anar implantant nous sistemes i models de gestió.
- El model que preveu un increment més gran en nombre d'organitzacions és la "carta de serveis".

6.2 Els beneficis que representa la implantació de sistemes i models de gestió als ajuntaments de Catalunya.

El segon objectiu era poder analitzar els beneficis que representa per a les organitzacions tenir implantat un sistema o model de gestió.

La principal conclusió que es pot extreure de la lectura de les dades presentades, és que la implantació de la ISO 9001 té una incidència positiva sobre l'organització o el servei on s'ha implantat. En 5 de les 6 qüestions que es van plantejar al qüestionari, el 35% de les organitzacions han valorat com "*elevat*" o "*molt elevat*" la millora obtinguda per la implantació de la ISO 9001. Destacar que la mitjana obtinguda està per sobre de 3,00 punts. Això representa que les respostes són més a prop de l'extrem dels beneficis

En el cas de la ISO 14001, també ha tingut una incidència positiva sobre l'organització o el servei on s'hagi implantat. Cap de les 6 qüestions plantejades durant l'obtenció de dades, ha

obtingut una valoració que afirmi que la implantació del SG no hagi aportat “cap” benefici o aquest sigui “baix” (valor inferior a 3,00). En aquest cas la mitjana obtinguda està per sobre dels 3,00 punts. Això representa que les respostes són més a prop de l’extrem dels beneficis

Pel que fa a la OHSAS 18001, dels resultats analitzats al capítol 5, totes les qüestions plantejades fan referència a factors interns de l’organització. La valoració en el seu conjunt és positiva i elevada dins el rang 3,00-4,00 punts.

En relació a la ISO 50001 no hi ha Administracions Locals conegudes a Catalunya que hagin implantat el sistema ISO 50001.

Pel que fa als models de gestió, la principal conclusió que es pot extreure de la lectura de les dades presentades, és que la implantació de la carta de serveis té una incidència positiva sobre l’organització o els serveis on s’ha implantat. De les 5 qüestions, totes tenen una nota mitjana superior a 3,00 punts. A totes les qüestions, més del 40% de les organitzacions afirmen que la carta de serveis ha suposat una millora elevada o molt elevada. Cap de les qüestions ha obtingut més d’un 13% de respostes que afirmi que la carta de serveis no ha suposat “cap” o “baix” benefici per l’organització. La mitjana de les 5 qüestions se situa en un 3,49. Això representa que les respostes són més a prop de l’extrem dels beneficis.

Pel que fa al model EFQM, els resultats analitzats al capítol 5 i les qüestions plantejades al qüestionari, fan referència a factors interns i externs de l’organització, la valoració en el seu conjunt és positiva i elevada amb una mitjana de 4,00 punts.

En relació al model CAF, no hi ha administracions locals conegudes a Catalunya que hagin implantat aquest model.

Alguns dels aspectes que han beneficiat a les organitzacions i coincidint entre els sistemes i models de gestió, són la millora de la transparència i la disminució del temps de resposta.

Amb l’exposició efectuada es pot concloure:

- Els tres SG dels que disposem dades, el valor mitjà en relació als beneficis que aporta la implantació del SG és elevada o molt elevada pels aspectes plantejats al qüestionari.
- Els dos MG dels que disposem dades, el valor mitjà en relació als beneficis que aporta la implantació del MG és elevada o molt elevada pels aspectes plantejats al qüestionari.
- L’aspecte menys beneficiós per a les organitzacions en relació als beneficis que aporta la implantació del SG o MG és la disminució de les despeses externes.
- Dels resultats es dedueix que la implantació d’un SG o MG, a l’organització, fa que aquesta millori en general. No s’observa oposició del personal que treballa a l’administració.

6.3 Les dificultats que han suposat la implantació de sistemes i models de gestió als ajuntaments de Catalunya.

El tercer objectiu seguint l’ordre establert al capítol 2 estableix tractar l’anàlisi de les dificultats que ha representat per a les organitzacions la implantació d’un sistema o model de gestió.

De la lectura i anàlisi de les dades presentades, es pot interpretar que la implantació de l’ISO 9001 ha presentat lleugeres dificultat a l’organització o servei on s’ha implantat. Aquest fet el podem constatar pel següent. En 4 de 6 qüestions, el 50% dels enquestats han valorat com “baix” o “cap” la dificultat per la falta d’implicació / participació o la manca de recursos. Només en 3 de 6 qüestions el 30% dels enquestats afirma que les dificultats han resultat

“elevades” o *“molt elevades”*. Les altres 3 qüestions on existeixen alguns casos que afirmen que les dificultats han estat *“elevades”* o *“molt elevades”* el percentatge disminueix, i es situa entre el 13% i el 25%. La mitja obtinguda està per sota de 3,00 punts. Això representa que les respostes són més a prop de la inexistència de dificultats.

En el cas de la ISO 14001, també ha tingut una incidència positiva sobre l'organització o el servei on s'ha implantat. Ha presentat menys dificultats que l'anterior SG comentat, la ISO 9001. Aquest fet el podem constatar pel següent: En 5 de 6 qüestions, el 40% dels enquestats han valorat com *“baixa”* la dificultat d'implantació i el 60% han valorat les qüestions entre *“baixa”* o *“mitja”* la dificultat per la falta d'implicació / participació o la manca de recursos. Cap dels enquestats un 0% ha afirmat que la dificultat per implantar el SG ISO 14001 hagi resultat *“elevada”* o *“molt elevada”*. La mitjana obtinguda està per sota dels 3,00 punts. Això representa que les respostes són més a prop de la inexistència de dificultats

Pel que fa a la OHSAS 18001, dels resultats analitzats al capítol 5, totes les qüestions plantejades fan referència a factors interns de l'organització. La valoració està en el rang inferior (fet positiu) on les organitzacions manifesten que són més a prop de l'absència de dificultats.

En relació a la ISO 50001 no hi ha Administracions Locals conegudes a Catalunya que hagin implantat el sistema ISO 50001.

Pel que fa als models de gestió, a la vista dels resultats del capítol 5 es pot concloure que la implantació de la carta de serveis, ha presentat lleugeres dificultats a l'organització. Aquest fet el podem constatar pel següent: a les 6 qüestions el rang de dificultat inferior *“baix”* o *“cap”* esta situat entre el 24% i el 60,87%. Només en 1 de 6 qüestions més del 20% dels enquestat afirma que les dificultats han resultat *“elevades”* o *“molt elevades”*. Les altres 5 qüestions existeix alguns casos puntuals en el que afirmen que les dificultats han estat *“elevades”* o *“molt elevades”*, el percentatge d'aquests disminueix, i es situa entre el 8% i el 20%. La mitja obtinguda per les 6 qüestions és de 2,64 punts, per sota del 3. Això representa que les respostes són més a prop de la inexistència de dificultats.

Pel que fa al model EFQM, i els resultats analitzats al capítol 5 per les qüestions plantejades, aquestes fan referència a factors externs i interns de l'organització. La valoració està en el rang inferior (fet positiu) on les organitzacions manifesten que són més a prop de l'absència de dificultats.

En relació al model CAF no hi ha Administracions Locals conegudes a Catalunya que hagin implantat aquest model.

Amb l'exposició efectuada es pot concloure:

- Els tres SG dels que disposem dades, el valor mitjà en relació a les dificultats que comporta la implantació del SG és baix pels aspectes plantejats al qüestionari.
- Els dos MG dels que disposem dades, el valor mitjà en relació a les dificultats que comporta la implantació del MG també és baix pels aspectes plantejats al qüestionari.
- Els aspectes més dificultosos per a les organitzacions en relació a les dificultats que comporta la implantació del SG o MG són la manca de recursos i la falta d'experiència a l'hora d'implantar el SG o MG.
- Dels resultats s'extreu que la implantació d'un SG o MG, per l'organització no té dificultats elevades.

6.4 Patrons de comportament i relació entre la implantació de sistemes i models de gestió amb la densitat demogràfica i el producte interior brut al territori.

L'objectiu secundari, pretén descriure sense aprofundir: els patrons de comportament i relació entre la implantació de SG i MG amb la densitat demogràfica i el PIB.

A partir de la informació analitzada i les dades recollides, es pot concloure que en funció del nivell o capa on s'analitzen les dades, les conclusions a les que arribem són oposades. Si analitzem les dades per províncies, trobem cert comportament i relació entre implantació / població i PIB. Mentre que al baixar un nivell la capa territorial i situar-nos a nivell comarcal, aquest comportament és dispers, i no s'observa relació entre les variables.

Aquest patrons de comportament com ja explicaré en el següent capítol, són objecte d'un estudi a banda d'aquesta tesina.

Capítol 7

Línies d'investigació futura

7. Línies d'investigació futura

Aquest treball final de màster en format de tesina, ha presentat una anàlisi descriptiu de la situació del grau d'implantació de SG o MG als ajuntaments de Catalunya, en aquest capítol exposaré algunes línies d'investigació futures i que enumero a continuació:

- A la tesina no s'ha fet un anàlisi multivariant on es tinguin en consideració altres aspectes com els socials, econòmics, polítics o demogràfics per poder teoritzar sobre els motius de la implantació dels SG o MG. Estudiar el comportament d'aquestes variables entre si, és un aspecte interessant i fonamental per teoritzar sobre els motius d'implantació dels SG o MG als ajuntaments. D'aquesta manera aquesta podria ser una de les línies de treball.
- La segona línia d'investigació és analitzar quin abast tenen els SG o MG dins de l'organització pública, i la seva relació amb altres serveis o departaments que no tenen implantat un SG o MG. A la tesina s'ha anunciat a partir de les respostes obertes del qüestionari, quins departaments tenien implantat un SG o MG, alhora es podria teoritzar sobre els departaments o serveis on s'implanten els SG o MG, i fer una anàlisi multivariant tenint en compte variables com els esmentades al paràgraf anterior, o altres com nombre de treballadors dins de l'organització, al servei o al departament.
- La tercera línia d'investigació planteja teoritzar sobre els avantatges que suposa fer una integració dels SG (fer un SIG), a les organitzacions públiques, segons els corrents teòrics dels investigadors dels darrers temps, i la relació teòrica que existeix en la implantació d'un SIG amb les polítiques de transparència i lideratge (*públic management*).
- La quarta línia passa per ampliar l'objectiu descriptiu de la tesina per fer una anàlisi comparativa d'implantació a les organitzacions municipals d'Espanya i les de Catalunya. Aquesta darrera línia de més abast podria preveure diferents anàlisis multivariants tenint en compte variables com : entorn social, econòmic, polític o demogràfic.

Pel que fa a les administracions supramunicipals, o les organitzacions municipals de gestió privada amb participació pública no previstes en aquest estudi, són un punt a tenir en compte per analitzar si la seva gestió es fa basant-se o no en paràmetres de gestió de qualitat.

Capítol 8
Bibliografia

8. Bibliografia

Abad J. (2011) *“Implicaciones de la integración de los sistemas de gestión de calidad. Medio ambiente y seguridad y salud laboral basados en estándares internacionales”*, Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Abadía J. i Pola A. (2009) *“Guía para la implantación de un sistema de calidad UNE-EN ISO 9001 en la Administración Pública Local”*, pp. 43 – 99.

AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación (2007) *“Sistemas de gestión de ambiental. Requisitos amb orientació pel seu us” (Estàndard No. OHSAS 18001:2007)*. Madrid: AENOR

AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación (2011) *“Sistemas de gestión de l’energia. Requisitos amb orientació pel seu us” (Estàndard No. UNE-EN ISO 50001:2011)*. Madrid: AENOR

AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación (2015a) *“Sistemas de gestión de la qualitat. Requisitos” (Estàndard No. UNE-EN ISO 9001:2015)*. Madrid: AENOR

AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación (2015b) *“Sistemas de gestión de ambiental. Requisitos amb orientació pel seu us” (Estàndard No. UNE-EN ISO 14001:2015)*. Madrid: AENOR

AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación (2015c) *“Sistemas de gestión de la qualitat. Fonaments i vocabulari” (Estàndard No. UNE-EN ISO 9000:2015)*. Madrid: AENOR

AEVAL – Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2013) *“Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación CAF 2013”*, pp. 9-10

Alejos A. ; Mancebo A. ; López A. ; Arranz E. ; Gomez G. ; Gaona J. ; Camarasa J. ; García L. ; Hidalgo M. ; Díaz M. i Villanueva M. (2015) *“Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas”*, pp. 19-22.

Alvira F. (2011) *“La encuesta: una perspectiva general metodológica”* Madrid: CIS – Centro de Investigaciones Sociológicas, p.56

Barnes F. (1998) *“ISO 9000 myth and reality: a reasonable approach to ISO 9000”* SAM Advanced Management Journal, p.4-5

Bernardo M. (2009) *“Integració de sistemes estandarditzats de gestió: anàlisi empírica”*, Barcelona: Universitat de Barcelona.

Daddi T. ; Frey M. ; Iraldo F. ; Nabil B. (2011) *“The implementation of an Environmental Management System in a North-African local public administration: the case of the City Council of Marrakech (Morocco)”* Journal of Environmental Planning and Management, pp. 813-832

De la Rosa, J. (2002), *“Estado de situación y perspectivas de experiencias de Modernización y calidad en las corporaciones locales”*, Madrid, FEMP

De Marchis G. (2012) *“La validez externa de las encuestas en la web. Amenazas y su control”* Madrid: Universidad Complutense de Madrid p.266

España. Real Decreto 1259/1999, de 16 de juliol, pel que es regulen les cartes dels serveis i els premis a la qualitat a l’Administració General de l’Estat. Boletín oficial del estado, 10 de agosto de 1999, núm. 190, pp 29460 - 29463.

Espanya. Real Decreto 951/2005, de 29 de juliol, pel que s'estableix el marc general per a la millora de la qualitat a l'Administració General de l'Estat. Boletín oficial del estado, 3 de septiembre de 2005, núm. 211, pp 30204 - 30206

Espanya. Llei 6/1997, de 14 d'abril, d'organització i funcionament de l'Administració General de l'Estat. Boletín oficial del estado, 15 de abril de 1997, núm. 90 suplement 19 pp. 21-23

Ferguson M.C. ; García M. ; Bornay M.M. (2002) “*Modelos de implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad*”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa vol.8 n1, p.97-98

García I.M. (2007) “*La nueva gestión pública: Evolución y tendencias*” Madrid: Secretaría General de Presupuestos y gastos. IES Instituto de Estudios Fiscales, p.56

Gunn, L. (1987) “Perspectives on Public Management” Kooiman, J & Eliassen, K.A. Managing Public Organizations, Sage, Londres

Hertin, J. ; Berkhout, F. ; Wagner, M. ; Tyteca, D. (2008) “*Are EMS environmentally effective? The link between environmental management systems and the environmental performance of companies*” Journal of Environmental Policy & Management. vol 51, no 2, pp 259-283.

Hurtado R. ; Rodríguez W. ; Fuentes H. ; Galleguillos C. (2009) “*Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas*” Revista de la Facultad de Ingeniería: Universidad de Atacama, p.22 i pp. 25-26

Juanes B. ; Blanco J. (2001) “*El Gato de Alicia. Modelos de calidad en la Administración Pública*”, Díaz de Santos, p.23

ICGC - Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (2016), “Descàrrega de fitxers” Generalitat de Catalunya: Direcció General d'Administració Local DGAL [en línia], : [Darrera consulta: 15 de juny de 2016] Disponible a: <<http://www.icgc.cat/Ciutada/Descarrega/Mapes-escolars2>>

ISO International Organization for Standardization (2016) “**Popular standards**” [en línia], : [Darrera consulta: 1 d' agost de 2016] Disponible a: <<http://www.iso.org/iso/home.html>>

Merino M. ; Ruiz A. (2010) “*Fundamentos de evaluación de políticas públicas*” Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, p.73-76

MUNICAT (2016), “Descàrrega de fitxers” Generalitat de Catalunya: Direcció General d'Administració Local DGAL [en línia], : [Darrera consulta: 15 de juny de 2016] Disponible a: <<http://municat.gencat.cat/index.php?page=descarregues>>

Quazi, H. ; Hong, C. ; Meng, C. (2002) “*Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study.*” Total Quality Management. vol 13, no 1, pp 55-56.

Prats J. (2004) “*Técnicas y recursos para la elaboración de tesis doctorales: Bibliografía y orientaciones metodológicas*” Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona

Rodríguez T. (2005) “*Guía de calidad y mejora en las Administraciones Públicas*” Navarra: Gobierno de Navarra pp. 132-133

Rodríguez T. (2012) “*La calidad y la mejora en la Administración Pública*” Madrid: AENOR pp. 29 – 31 ; pp. 89-94

Ruiz J. ; Cuellar E. (2013), “La gestión de calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y perspectivas” Gestión y Análisis de Políticas Públicas [en línea], 2013 (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2016] Disponible a :<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281530486007>> ISSN 1134-6035

Torrubiano J. ; Fernández D. i González D. (2011a) *“Elaboración y gestión de una carta de Servicios en la administración local”*, pp 17 -19

Torrubiano J. ; Fernández D. i González D. (2011b) *“Guía de modelos de evaluación para la Administración Local”*, p. 17 ; pp. 35-38 ; p.54.

Suárez MF. (2008) *“La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: Un estudio en los ayuntamientos de España”*, Barcelona: Universitat Rovira Virgili


Capítol 9

Acrònims

9. Acrònims

AENOR	Asociación Española de Normalización
AEVAL	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
CAF	Common Assessment Framework
EFQM.....	European Foundation for Quality Management
IDESCAT	Institut d'Estadística de Catalunya
ISO	International Organization for Standardization
MG	Model de gestió
MUNICAT	Municipis de Catalunya
OHSAS.....	Occupational Health and Safety Assessment Series
PIB.....	Producte Interior Brut
SG.....	Sistema de gestió

Annex 1



**UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA**
BARCELONATECH

DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES
GRAU D'IMPLANTACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA LOCAL CATALANA

* 1. Les dades que a continuació es recullen, són d'us exclusiu per l'investigador, per la validació de l'enquesta.

NOM DE LA PERSONA ENQUESTADA

NOM DE L'AJUNTAMENT

CORREU ELECTRÒNIC

* 2. Teniu implantat algun dels sistemes de gestió al vostre Ajuntament?

	SI	NO
ISO 9001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 14001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OHSAS 18001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 50001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



3. Indiqueu la data de la primera i última certificació del sistema de gestió.

	DD	MM	AAAA
ISO 9001 (1a certificació)	<input type="text"/>	/ <input type="text"/>	/ <input type="text"/>
ISO 9001 (última certificació)	<input type="text"/>	/ <input type="text"/>	/ <input type="text"/>
ISO 14001 (1a certificació)	<input type="text"/>	/ <input type="text"/>	/ <input type="text"/>
ISO 14001 (última certificació)	<input type="text"/>	/ <input type="text"/>	/ <input type="text"/>
OHSAS 18001 (1a certificació)	<input type="text"/>	/ <input type="text"/>	/ <input type="text"/>
OHSAS 18001 (última certificació)	<input type="text"/>	/ <input type="text"/>	/ <input type="text"/>
ISO 50001 (1a certificació)	<input type="text"/>	/ <input type="text"/>	/ <input type="text"/>
ISO 50001 (última certificació)	<input type="text"/>	/ <input type="text"/>	/ <input type="text"/>



4. En cas de tenir implantada la ISO 9001, quins van ser els motius?

ISO 9001:

5. En cas de tenir implantada la ISO 9001, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Millorar la transparència de l'Ajuntament	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar la distribució de tasques entre el personal de l'Ajuntament	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millora de la comunicació interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminució de procediments interns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminució de despeses externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminuir els temps de resposta a la ciutadania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)

6. En cas de tenir implantada la ISO 9001, podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Resistència al canvi per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manca de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)



DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES
GRAU D'IMPLANTACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA LOCAL CATALANA

7. En cas de tenir implantada la ISO 14001, quins van ser els motius?

ISO 14001:

8. En cas de tenir implantada la ISO 14001, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT	No aplicable
Millorar la compra "verda" de productes a l'Ajuntament	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar la imatge de l'Ajuntament envers el Medi Ambient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar la gestió per la recollida dels residus externs i/o interns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminució dels consumibles (paper, material d'ofici, obra...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminució de despeses en el contracte de neteja d'edificis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminuir de despeses en el contracte de recollida de residus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)

9. En cas de tenir implantada la ISO 14001, podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT	No aplicable
Resistència al canvi per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manca de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)



DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES
GRAU D'IMPLANTACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA LOCAL CATALANA

10. En cas de tenir implantada la OHSAS 18001, quins van ser els motius?

OHSAS 18001:

11. En cas de tenir implantada la ISO 18001, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Disminuir l'accidentabilitat del personal amb i sense baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar l'aplicació dels procediments en prevenció de riscos laborals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar la formació del personal en prevenció de riscos laborals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar i controlar la coordinació d'activitats empresarials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar la vigilància de la salut del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar la utilització dels equips de protecció individual per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)

12. En cas de tenir implantada la ISO 18001, podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Resistència al canvi per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manca de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)



DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESSES
GRAU D'IMPLANTACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA LOCAL CATALANA

13. En cas de tenir implantada la ISO 50001, quins van ser els motius?

ISO 50001:

14. En cas de tenir implantada la ISO 50001, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Reducció dels consums i de la despesa d'energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducció d'emissions CO2 a l'atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millora i reducció de despesa en els termes "fix" dels contractes de subministrament d'energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millora i actualització de les instal·lacions dels edificis i de la via pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducció del temps de control per la gestió de les factures d'energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar el sistema d'alerta per consums irregulars	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)

15. En cas de tenir implantada la ISO 50001, podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Resistència al canvi per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No disposar d'experiència prèvia en sistemes de gestió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manca de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)



* 16. En el cas que la seva organització disposi d'un Sistema Integrat de Gestió, indiqui quins sistemes de gestió estan integrats:

	SI	NO
ISO 9001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 14001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OHSAS 18001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 50001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES
GRAU D'IMPLANTACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA LOCAL CATALANA

* 17. Teniu implantat algun dels següents models de gestió al vostre Ajuntament:

	SI	NO
Carta de serveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EFQM • European Foundation for Quality Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAF • Common Assessment Framework	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES
GRAU D'IMPLANTACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA LOCAL CATALANA

18. En cas de tenir implantada una CARTA DE SERVEIS, quins van ser els motius?

CARTA DE SERVEIS:

19. En cas de tenir implantada la CARTA DE SERVEIS, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Millorar la transparència de l'Ajuntament	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar i definir els serveis que presta l'Ajuntament a la ciutadania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminuir els temps de resposta al ciutadà	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar els canals de comunicació	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definició dels indicadors que permeten avaluar la qualitat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminuir els temps de resposta a la ciutadania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)

20. En cas de tenir implantada la CARTA DE SERVEIS, podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Resistència al canvi per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No disposar d'experiència prèvia en redacció de cartes de servei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manca de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)



DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES
GRAU D'IMPLANTACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA LOCAL CATALANA

21. En cas de tenir implantat el model EFQM - European Foundation for Quality Management-, quins van ser els motius?

EFQM:

22. En cas de tenir implantat el model EFQM - European Foundation for Quality Management-, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Millorar la transparència de l'Ajuntament	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar la distribució de tasques entre el personal de l'Ajuntament	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millora de la comunicació interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminució de procediments interns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminució de despeses externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminuir els temps de resposta a la ciutadania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)

23. En cas de tenir implantat el model EFQM - European Foundation for Quality Management-, podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Resistència al canvi per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No disposar d'experiència prèvia en models de gestió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manca de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)



DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES
GRAU D'IMPLANTACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ A L'ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA LOCAL CATALANA

24. En cas de tenir implantat el model CAF, -Common Assessment Framework-, quins van ser els motius?

CAF:

25. En cas de tenir implantada la CAF - Common Assessment Framework-, podeu indicar quin grau de benefici ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Millorar la transparència de l'Ajuntament	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millorar la distribució de tasques entre el personal de l'Ajuntament	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millora de la comunicació interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminució de procediments interns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminució de despeses externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminuir els temps de resposta a la ciutadania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)

26. En cas de tenir implantada la CAF - Common Assessment Framework- , podeu indicar quin grau de dificultat ha representat.

	CAP	BAIX	MIG	ELEVAT	MOLT ELEVAT
Resistència al canvi per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No disposar d'experiència prèvia en models de gestió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part de l'alta direcció	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta d'implicació per part del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de participació del comitè d'empresa o junta de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manca de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altres (especificar)



* 27. Quins dels següents sistemes o models de gestió té previst implantar el vostre Ajuntament:

	SI	NO
ISO 9001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 14001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OHSAS 18001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 50001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARTA DE SERVEIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EFQM «European Foundation for Quality Management»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAF «Common Assessment Framework»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annex 2

RADIGALES SANCHEZ, Efrén

De: Efrén Radigales <efrenradigales@gmail.com>
Enviado el: domingo, 12 de junio de 2016 11:20
Para: RADIGALES SANCHEZ, Efrén
CC: ajuntament@abellaconca.ddl.net; informacio@ajuntamentabrera.org;
ajuntament@ager.cat; ajuntament@agramunt.cat; aguilard@diba.cat;
ajuntament@agullana.cat; aiguafreda@aiguafreda.cat;
aj.aiguamurcia@altanet.org; alcalde@aiguaviva.info;
ajuntament@ajuntamentaitona.cat; ajuntament@alamus.ddl.net;
ajuntament@alascerc.ddl.net; ajuntament@albages.ddl.net;
ajuntament@albanya.cat; ajuntament@albatarrrec.cat; ajuntament@albesa.ddl.net;
ajuntament@albi.cat; aj.albinyana@altanet.org; ajuntament@albiol.cat;
ajuntament@albons.net; ajuntament@alcanar.cat; ajuntament@alcano.ddl.net;
ajuntament@alcarras.ddl.net; ajuntament@alcoletge.cat; aj.alcover@altanet.org;
alcaldia@laldea.org; aj.alcover@altanet.org; aj.alexar@altanet.org;
ajuntament@alella.cat; jroyo@alfaracalles.cat; ajuntament@alfarras.ddl.net;
ajuntament@alfes.cat; ajuntament@alforja.cat; ajuntament@algerri.ddl.net;
ajuntament@alguairer.cat; ajuntament@alins.ddl.net; aj.alio@altanet.org;
ajuntament@almacelles.cat; ajuntament@almatret.cat;
ajuntament@almenar.ddl.net; aj.almoster@altanet.org;
ajuntament@alosbalaguer.cat; ajuntament@alp2500.cat; alpens@diba.cat;
ajuntament@alpicat.cat; ajuntament@altaneu.ddl.net; aj.altafulla@altanet.org;
amer@amer.cat; ajuntament@ametllamar.cat; ametlla@ametlla.org;
aj.ampolla@altanet.org; aj.amposta@altanet.org; info@angles.cat;
ajuntament@anglesola.ddl.net; ajuntament@arbeca.ddl.net;
ajuntament@arbocenc.cat; aj.arboli@altanet.org; alcaldia@ajarbucies.cat;
alcaldia@arenysdemar.cat; ajuntament@arenysdemunt.cat;
ajuntament@argelaguer.cat; argensola@diba.cat; ajuntament@argentera.cat;
argentina@argentina.cat; ajuntament@armentera.cat; aj.arnes@altanet.org;
ajuntament@tarres.cat; ajuntament@arsequel.ddl.net; artes@diba.cat;
ajuntament@artessalleida.cat; info@artessadesegre.cat; ajuntament@asco.cat;
ajuntament@aspa.ddl.net; ajuntament@avellanes.ddl.net; avia@diba.cat;
infoavinyo@diba.cat; ajuntament@avinyonetdepuigventos.cat;
avinyonet@diba.cat; correu@badalona.cat; badia@badiadelvalles.net;
baga@diba.cat; ajuntament@baixpallars.ddl.net; ajuntament@balaguer.cat;
balenya@diba.cat; balsareny@diba.cat; aj.banyeres@altanet.org;
ajuntament@banyoles.org; ajuntament@barbens.ddl.net; aj.barbera@altanet.org;
barbera@bdv.cat; bigestio@bcn.cat; ajuntament@baroniarialb.ddl.net;
ajuntament@bascara.cat; ajuntament@bassella.ddl.net; aj.batea@altanet.org;
ajuntamentbausen@hotmail.es; begues@begues.cat; begur@begur.cat;
ajuntament@belianes.ddl.net; ajuntament@bellaguarda.cat;
secretaria@bellcaire.net; ajuntament@bellcairedurgell.cat; ajuntament@bell-
lloc.cat; aj.bellmunt@altanet.org; ajuntament@bellmunt.ddl.net;
bellprat@diba.cat; ajuntament@bellpuig.cat; registre@bellvei.altanet.org;
ajuntament@bellver.org; ajuntament@bellvis.cat;
ajuntament@benaventdesegria.cat; aj.benifallet@altanet.org;
csentis@benissanet.altanet.org; berga@ajberga.cat; ajuntament@besalu.cat;
ajuntament@bescano.cat; ajuntament@beuda.cat; ajuntament@biguesriells.cat;
ajuntament@biosca.ddl.net; aj.bisbalfalse@altanet.org; info@bisbalpenedes.com;
ajuntament@labisbal.cat; ajuntament@biure.cat; aj.blancafort@altanet.org;
ajuntament@blanes.net; aj.boadellailescaules@gmail.com; bolvir@bolvir.cat;
aj.bonastre@altanet.org; ajuntament@bordes.ddl.net; ajuntament@bordils.cat;
ajuntament@lesborgesblanques.cat; ajuntament@lesborgesdelcamp.cat;

[Número de página]

CC:

borrassa@borrassa.cat; borreda@diba.cat; ajuntament@bossost.org;
aj.bot@altanet.org; aj.botarell@altanet.org; ajuntament@bovera.ddl.net;
mmiracle@brafim.altanet.org; ajuntament@breda.cat; bruc@diba.cat;
brull@elbrull.cat; ajuntament@brunyola.cat; aj.cabaces@altanet.org;
ajuntament@cabanabona.ddl.net; ajuntament@cabanelles.cat;
ajuntament@cabanes.cat; cabanyes@diba.cat; ajuntament@cabo.ddl.net;
aj.cabra@altanet.org; cabrerai@diba.cat; info@cabrerademar.cat; cabrils@diba.cat;
informacio@cadaques.cat; calaf@diba.cat; info@calafell.org; calders@calders.cat;
ajuntament@caldesdemalavella.cat; caldesm@caldesdemontbul.cat;
caldese@diba.cat; calella@calella.cat; calldetenes@diba.cat;
ajuntament@callus.cat; ajuntament@calonge.cat; calonge@diba.cat;
ajuntament@camarasa.cat; aj.camarles@altanet.org; alc@cambrils.org;
ajuntament@camos.cat; ajuntament@campdevanol.org;
ajuntament@campelles.cat; ajuntament@campins.cat; ajuntament@campllong.cat;
informacio@camprodon.cat; ajuntament@les.ddl.net; ajuntament@canet-adri.cat;
canetdemar@canetdemar.cat; ajuntament@lacaonja.cat;
ajuntament@canovelles.cat; canovesisamalus@diba.cat;
ajuntament@cantalops.cat; canyelles@canyelles.cat; ajuntament@capafonts.com;
aj.capcanes@altanet.org; capellades@capellades.cat; ajuntament@capmany.cat;
capolat@diba.cat; cardedeu@cardedeu.cat; cardona@cardona.cat;
carme@diba.cat; aj.caseres@altanet.org; ajuntament@cassa.cat;
casserres@diba.cat; castell@diba.cat; ajuntament@castellmur.cat;
ajuntament@castellarribera.ddl.net; castellarh@diba.cat; castellar@diba.cat;
ajuntament@castellarvalles.cat; castelldell@diba.cat; alcaldia@castellbisbal.cat;
castelldcir@diba.cat; ajuntament@castelldans.cat; e-oac@castelldelfels.org;
castellet@diba.cat; ajuntament@castellfolit.cat; castellfolitr@diba.cat;
castellfolitb@diba.cat; castelldgali@diba.cat; castellnou@diba.cat;
ajuntament@castellnouseana.ddl.net; ajuntament@castellofarfanya.ddl.net;
ajuntament@castello.cat; castelloi@diba.cat; ajuntament@plattadaro.cat;
ajuntament@castellsera.ddl.net; castelldersol@diba.cat;
ajuntament@castellvelldelcamp.cat; marca@diba.cat; rosanes@diba.cat;
info@elcatllar.cat; ajuntament@cava.ddl.net; administracio@lacellularadeter.cat;
ajuntament@celra.cat; centelles@diba.cat; cercs@diba.cat;
alcaldia@cerdanyola.cat; cervello@cervello.diba.es; ajuntament@serverapaeria.cat;
ajuntament@cervia.ddl.net; ajuntament@cerviaderet.cat; ajuntament@cistella.cat;
ajuntament@ciutadilla.ddl.net; ajuntament@clarianacardener.ddl.net;
ajuntament@cogul.cat; ajuntament@colera.cat; ajuntament@collnargo.ddl.net;
collbato@collbato.cat; mrofes@colldejou.altanet.org; collsuspina@diba.cat;
ajuntament@colomers.cat; ajuntament@comapedra.ddl.net;
ajuntament@concadalt.ddl.net; aj.conesa@altanet.org; ajuntament@constantl.cat;
copons@diba.cat; ajuntament@corberadellobregat.cat; aj.corbera@altanet.org;
ajuntament@corbins.cat; ajuntament@corca.cat; aprobeuonline@aj-cornella.cat;
ajuntament@valldelterrai.cat; aj.cornudella@altanet.org; aj.creixell@altanet.org;
ajuntament@crespla.cat; ajuntament@cmss.cat; cubelles@cubelles.org;
ajuntament@cubells.cat; ajuntament@cunit.cat; ajuntament@darnius.cat;
das@das.cat; ajuntament@deltebre.cat; dosrius@diba.cat;
ajuntament@duesaignes.cat; web@lescala.cat; esparreguera@esparreguera.cat;
ajuntament@espinelves.cat; ajuntament@esplugacalba.ddl.net;
espluga@altanet.org; ajuntament@esplugues.cat; ajuntament@espolia.cat;
ajuntament@esponella.cat; ajuntament@espot.ddl.net; espunyola@diba.cat;
lesquirol@diba.cat; ajuntament@estamariu.ddl.net; estany@diba.cat;
ajuntament@estaras.ddl.net; ajuntament@esterrianeu.ddl.net;
ajuntament@esterricardos.ddl.net; aj.falset@altanet.org; far@far.cat;
ajuntament@farrera.ddl.net; ajuntament@lafatarella.cat; aj.febro@altanet.org;
figaro@diba.cat; figols@diba.cat; ajuntament@figolsalinya.ddl.net;

[Número de pàgina]

CC:

aj.figuera@altanet.org; alcaldia@figueres.cat; aj.figueroa@altanet.org;
ajuntament@flaca.cat; aj.flix@altanet.org; ajuntament@floresta.cat;
fogarst@diba.cat; fogarsm@diba.cat; ajuntament@foixa.cat; folgueroles@diba.cat;
ajuntament@fondarella.ddl.net; fonollosa@diba.cat; fontanals@fontanals.cat;
secretaria@ajfontanilles.cat; ajuntament@fontcoberta.cat; fonttrubi@diba.cat;
ajuntament@foradada.cat; ajuntament@forallac.cat; secretaria@fores.altanet.org;
ajuntament@fornellsdelaselva.cat; ajuntament@fortia.cat;
aj.franqueses@lesfranqueses.cat; aj.freginals@altanet.org;
ajuntament@fullola.ddl.net; ajuntament@fulleda.cat; gaia@diba.cat;
aj.galera@galera.cat; gallifa@diba.cat; aj.gandesa@altanet.org;
ajuntament@garcia.cat; aj.garidells@altanet.org; oac@ajlagarriga.cat;
secretaria@ajuntamentdegarrigas.cat; ajgarrigoles@grn.es; info@garriguella.cat;
ajuntament@gava.cat; ajuntament@gavet.ddl.net; gelida@diba.cat; ger@ajger.cat;
ajuntament@gimenells.ddl.net; ginestar@ginestar.cat;
ajuntamentinforma@ajgirona.cat; gironella@diba.cat; gisclarenny@diba.cat;
jotomas@godall.altanet.org; ajuntament@golmes.cat; ajuntament@gombren.cat;
ajuntament@gosol.ddl.net; granada@diba.cat; ajuntament@granadella.ddl.net;
granera@diba.cat; ajuntament@granjaescarp.ddl.net;
alcaldia@ajuntament.granollers.cat; ajuntament@granyanella.ddl.net;
ajuntament@granyenagarrigues.ddl.net; ajuntament@granyenasegarra.ddl.net;
aj.gratallops@altanet.org; gualba@diba.cat; ajuntament@gualta.cat;
guardiola@diba.cat; aj.guamets@altanet.org; ajuntament@guils.cat;
ajuntament@guimera.cat; ajuntament@guingueta.ddl.net;
ajuntament@guissona.cat; ajuntament@guixers.ddl.net; gurb@diba.cat;
aj.horta@altanet.org; ajhospil-h.cat; hostalets@diba.cat; hostalric@hostalric.cat;
igualada@aj-igualada.net; ajuntament@isona.ddl.net; ajuntament@isovol.cat;
ajuntament@ivarsnoguera.ddl.net; ajuntament@ivarsurgell.ddl.net;
ajuntament@ivorra.ddl.net; ajuntament@jafre.cat; ajuntament@lajonquera.cat;
jorba@diba.cat; ajuntament@tulxent.ddl.net; ajuntament@julia.cat;
ajuntament@juncosa.cat; secretari@juneda.cat; ajuntament@linyola.ddl.net;
llacuna@diba.cat; ajuntament@llado.cat; ajuntament@lladorre.ddl.net;
ajuntament@lladurs.ddl.net; llagosta@llagosta.cat; ajuntament@llagostera.cat;
ajuntament@llambilles.cat; ajuntament@llanars.cat; ajuntament@llanca.cat;
ajuntament@llardecans.ddl.net; ajuntament@llavorsi.ddl.net; paeria@paeria.es;
ajuntament@llers.cat; ajuntament@lles.ddl.net; ajuntament@llicamunt.cat;
llissadevall@llissadevall.cat; ajuntament@llimiana.ddl.net; llinars@diba.cat;
ajuntament@llivia.org; aj.lloar@altanet.org; ajuntament@llobera.cat;
aj.llorac@altanet.org; aj.llorenc@altanet.org; ajuntament@lloret.cat;
ajuntament@leslloses.cat; llusa@diba.cat; ajuntament@massanet.org;
info@massanetdelaselva.cat; madremanya@madremanya.cat;
ajuntament@maia.cat; ajuntament@maiats.ddl.net; ajuntament@malda.cat;
correu@ajmalgrat.cat; malla@diba.cat; ajuntament@manlleu.cat;
ajt@ajmanresa.cat; aj.marca@altanet.org; aj.margalef@altanet.org;
marganell@diba.cat; ajuntament@martorell.cat; web@martorelles.cat;
aj.mbarberans@altanet.org; info@masarac.cat; aj.masdenverge@altanet.org;
masiesr@diba.cat; masiesv@diba.cat; ajuntament@masllorenc.cat;
alcaldia@elmasnou.net; aj.maso@altanet.org; aj.maspujols@altanet.org;
masquefa@diba.cat; aj.masroig@altanet.org; ajuntament@massalcoreig.cat;
ajuntament@massanes.cat; ajuntament@massoteres.cat;
matadepera@matadepera.cat; ajmataro@ajmataro.cat; ajuntament@medinya.cat;
mediona@diba.cat; ajuntament@menarguens.ddl.net; meranges@meranges.cat;
amieres@mieres.cat; aj.mila@altanet.org; ajuntament@miralcamp.cat;
aj.miravet@altanet.org; ajuntament@moia.cat; aj.molar@altanet.org;
sam@molinsderei.cat; ajuntament@mollerussa.ddl.net;
ajuntament@molletperalada.cat; ajuntament@molletvalles.cat; info@mollo.cat;

[Número de pàgina]

CC: ajuntament@moissosa.ddl.net; monistolc@diba.cat; monistolm@diba.cat;
ajuntament@montagut-oix.cat; aj.montblanc@altanet.org;
ajuntament@montbridelcamp.cat; ajuntament@montcada.org;
montclar@diba.cat; ajuntament@montellamartinet.ddl.net;
montesquiu@montesquiu.cat; ajuntament@montferrericastellbo.ddl.net;
aj.montferri@altanet.org; ajuntament@montgai.cat; montgat@diba.cat;
montmajor@diba.cat; montmaneu@diba.cat; ajuntament@elmontmell.cat;
info@montmelo.cat; ajuntament@montoliulleida.ddl.net;
ajuntament@montoliusegarra.ddl.net; ajuntament@montornes.ddl.net;
ajuntament@montornes.cat; aj.montrol@altanet.org; ajuntament@mont-ras.cat;
aj.mont-roig@altanet.org; montseny@diba.cat; ajuntament@moradebre.cat;
aj.moralanova@altanet.org; aj.morell@morell.altanet.org; aj.morera@altanet.org;
muntanyola@diba.cat; mura@diba.cat; ajuntament@nalc.ddl.net;
info@nautaran.org; navarcles@diba.cat; navas@navas.cat;
ajuntament@navata.org; ajuntament@naves.cat; nou@diba.cat;
aj.noudegaia@altanet.org; esanahuja@nules.altanet.org; ajuntament@oden.cat;
odena@odena.cat; ogassa@correugi.cat; olerdola@diba.cat; bonesvalls@diba.cat;
olesam@olesam.cat; ajuntament@oliana.cat; ajuntament@oliola.cat;
ajuntament@olius.cat; olivella@diba.cat; olost@diba.cat;
atencionalciutada@olot.cat; ajuntament@oluges.ddl.net
Assunto: UPC - COL·LABORACIÓ INVESTIGACIÓ AJUNTAMENTS

Benvolgut senyor o senyora,

Sóc Efrén Radigales, tècnic de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, actualment estic redactant una tesina dirigida pel Dr. Jesús Abad Puente del **Departament d'Organització d'Empreses (DOE) de la Universitat Politècnica de Catalunya**, aquesta tracta dels sistemes de gestió (SG) que tenen implantats els municipis de Catalunya.

Per poder elaborar una part essencial de la investigació necessito i us prego que destineu: entre 3 i 10 minuts en funció de les respostes a respondre l'enquesta a la que podreu accedir per aquest enllaç.

La pot respondre qualsevol persona de la corporació. Només heu de saber si disposeu al vostre Ajuntament d'un sistema de gestió o model de gestió tipus: ISO 9001 ; ISO 14001.... carta de serveis, EFQM. En cas que no disposeu de cap, l'enquesta serà molt ràpida (només heu d'arribar fins al final de l'enquesta), en cas que sí, us demano un parell de dades (si no les sabeu no passa res).

La persona que rebí aquest correu, ets la més important, ja que tant la pots respondre o reenviar el correu a qui la podrà respondre si us plau prego que li enviïs a la persona que toqui (personal polític; tècnic ; administratiu ...) i li facis dos frases de petició per que respongui l'enquesta.

Us prego que responeu l'enquesta abans del proper **17 de juny de 2016**.

[Número de pàgina]

Així mateix, per qualsevol dubte poden contactar amb el Doctor Jesús Abad Puente, director de la tesina, del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, a través del correu electrònic jesus.abad@upc.edu .

ENLLAÇ DE L'ENQUESTA (copiar l'enllaç al navegador):

<https://es.surveymonkey.com/r/efren-UPC-DOE>

Una vegada finalitzat l'estudi, li traslladarem per correu electrònic les conclusions del mateix per si són del seu interès.

Voldria agrair-li per endavant la seva col·laboració.

Rebi una cordial salutació,

Efrén Radigales

Per qualsevol comunicació o aclariment poden fer-ho a:

radigalesse@santjust.cat o per tel. 649 46 69 70

RADIGALES SANCHEZ, Efrén

De: Efrén Radigales <efrenradigales@gmail.com>
Enviado el: domingo, 12 de junio de 2016 11:22
Para: RADIGALES SANCHEZ, Efrén
CC: olvan@diba.cat; ajuntament@omellons.cat; alcaldia@omellsdenagala.cat;
ajuntament@ordis.cat; ajuntament@organya.ddl.net; oris.info@diba.cat;
orista@diba.cat; orpi@diba.cat; Orrius@diba.cat; ajuntament@osbalaguer.cat;
ajuntament@osor.cat; ajuntament@ossosio.ddl.net; pacs@diba.cat;
palafolls@palafolls.cat; ajuntament@palafrugell.cat; ajuntament@palamos.cat;
ajuntament@palaudanglesola.cat; info@palausantaeulalia.cat; ajuntament@palau-
sator.cat; ajuntament@palausaverdera.cat; info@palauplegamans.cat;
ajuntament@ajuntamentdelspallaresos.cat; palreja@palreja.cat; palma@diba.cat;
aj.palma@altanet.org; ajuntament@palol.cat; ajuntament@pals.cat;
papiol@elpapiol.cat; ajuntament@pardines.cat; info@parets.cat;
ajuntament@parlava.com; secretaria@passanantibellitall.cat; ajuntament@pau.cat;
aj.pauls@pauls.cat; ajuntament@pedret-marza.cat; ajuntament@penelles.cat;
ajuntament@lapera.cat; perafita@diba.cat; aj.perafort@altanet.org;
ajuntament@peralada.org; ajuntament@peramola.ddl.net;
aj.perello@elperello.cat; piera@ajpiera.cat; aj.piles@altanet.org;
ajuntament@pinedademar.org; aj.pineldebrai@altanet.org;
ajuntament@pineldesolones.cat; ajuntament@pinos.ddl.net; aj.pira@altanet.org;
aj.pla@altanet.org; pla@diba.cat; ajuntament@lesplanes.cat;
ajuntament@planols.cat; alcaldia@plansdeslo.com; ajuntament@poal.ddl.net;
ajuntament@poblacervoles.cat; claramunt@diba.cat; lillet@diba.cat;
aj.poblamafumet@altanet.org; aj.poblamassaluca@altanet.org;
aj.pmontornes@altanet.org; ajuntament@pobladesegur.cat;
aj.poboleda@poboleda.cat; polinya@ajpolinya.cat;
aj.pontdarmentera@altanet.org; ajuntament@pontbar.cat;
ajuntament@pontdemolins.cat; ajuntament@elpontdesuert.cat; pont@elpont.cat;
aj.pontils@altanet.org; pontons@diba.cat; ajuntament@pontos.cat;
ajuntament@ponte.ddl.net; secretaria@porqueres.cat; aj.porrera@altanet.org;
ajuntament@elportdelaselva.cat; portbou@portbou.cat;
ajuntament@portella.ddl.net; aj.pradell@altanet.org; aj.prades@altanet.org;
cfoesch@pratdecomte.altanet.org; oiach@elprat.cat; ajuntament@pratdip.cat;
ajuntament@pratsdellucanes.cat; pratsr@diba.cat;
ajuntament@pratssansor.ddl.net; ajuntament@preixana.cat;
ajuntament@preixens.cat; ajuntament@premiadedalt.cat; info@premiademar.cat;
ajuntament@lespreses.cat; ajuntament@prullans.ddl.net;
ajpuigcerda@puigcerda.com; puigdalber@diba.cat;
ajuntament@puiggros.ddl.net; sec.puigpelat@altanet.org; ajuntament@puig-
reig.cat; ajuntament@puigverdagramunt.ddl.net; ajuntament@puigverdilleida.cat;
pujalt@diba.cat; quar@diba.cat; ajuntament@quart.cat; info@ajqueralbs.cat;
jperez@querol.altanet.org; ajuntament@rabos.cat; rajadell@diba.cat;
aj.rasquera@altanet.org; ajuntament@regencos.cat; rellinars@diba.cat;
aj.renau@altanet.org; ajuntament@reus.cat; ajuntament@rialp.cat;
aj.riba@altanet.org; aj.riba-roja@altanet.org; ajuntament@ajriberaondara.net;
ajuntament@riberaargellet.ddl.net; ribesdefreser@ajribesdefreser.cat;
ajuntament@riellsivibrea.cat; aj.riera degala@altanet.org;
ajuntament@riner.ddl.net; ripoll@ajripoll.cat; ajuntament@ripollet.cat;
ajuntament@riucerdanya.cat; ajuntament@riudarenes.org;
ajuntament@riudaura.cat; aj.riudecanyes@riudecanyes.cat;
ajuntament@riudecols.cat; ajuntament@riudellots.cat; ajuntament@riudoms.cat;
ajuntamentriu@hotmail.es; roca@laroca.cat; aj.rocafort@altanet.org;

[Número de página]

CC: alcaidia@rodadebera.cat; rodadeter@rodadeter.cat; aj.rodonya@altanet.org;
aj.roquetes@altanet.org; info@roses.cat; ajuntament@rossello.net;
aj.rourell@altanet.org; gabinetalcaidia@ajrubi.cat; rubio@diba.cat;
ajuntament@rupia.cat; rupit@diba.cat; 010@ajsabadell.cat; sagas@diba.cat;
ajuntament@salas.ddl.net; saldes@diba.cat; ajuntament@salesdellierca.cat;
sallent@sallent.cat; aj.salomo@altanet.org; ajuntament@salou.org; smac@salt.cat;
ajuntament@sanauja.ddl.net; st.adria@diba.cat; st.agusti@diba.cat;
ajuntament@sabarca.cat; st.andreu@diba.cat; ajuntament@santandreusalou.cat;
santaniol@santaniol.cat; ajuntament@savilamajor.cat; ajuntament@sbg.cat;
santboi@santboi.cat; st.boillu@diba.cat; ajuntament@larapita.cat;
st.cebria@diba.cat; santceloni@santceloni.cat; st.climent@diba.cat;
info@santcliment.cat; bustiaciudadana@santcugat.cat; st.cugats@diba.cat;
ajuntament@santesteve.ddl.net; ajuntament@santestevedepalautordera.cat;
ajuntament@sesrovires.cat; ajuntament@sfbuixalleu.cat; st.feliuc@diba.cat;
oiac@guixols.cat; ajuntament@santfeliu.cat; ajuntament@santfeliudepallerols.cat;
st.fellus@diba.cat; ajuntament@santferriol.cat; ajuntament@santfost.cat;
ajuntament@santfruitos.cat; ajuntament@santgregori.cat;
ajuntament@santguim.cat; ajuntament@santguimplana.ddl.net;
alcaidia@santhilari.cat; st.hipolit@diba.cat; st.iscle@diba.cat; st.jaume@diba.cat;
ajuntament@santjaumedellierca.cat; alcalde@santjaumedelsdomenys.cat;
aj.stjenveja@altanet.org; ajuntament@santjoandeesabadesses.cat;
ajuntament@santjoandemollet.cat; ajuntament@santjoanvilatorrada.cat;
ajuntament@sjdespi.net; ajuntament@santjoanlesfonts.cat;
ajuntament@santjordidesvalls.cat; st.juliac@diba.cat; sjramis@santjuliaderamis.cat;
st.juliav@diba.cat; info@stjuliabonmati.com;
ajuntament@santllorencdelamuga.cat; ajuntament@santllorens.ddl.net;
st.llorensh@diba.cat; st.llorenss@diba.cat; st.martia@diba.cat; st.martic@diba.cat;
ajuntament@smartlilemena.cat; ajuntament@santmarti.ddl.net;
st.martitous@diba.cat; st.martisa@diba.cat; st.martises@diba.cat;
ajuntament@santmartivell.cat; st.mateu@diba.cat;
ajuntament@santmiqueldecampmajor.cat; ajuntament@santmiquelfluvia.cat;
ajuntament@santmori.cat; ajuntament@santpauseguries.cat;
ajuntament@santperederibes.cat; st.pereriu@diba.cat; st.peret@diba.cat;
ajuntament@vilamajor.cat; ajuntament@santpere.cat; st.peres@diba.cat;
secretaria@santpol.cat; st.quinti@diba.cat; info@ajsantquirze.cat;
ajuntament@santquirzevalles.cat; st.quirzes@diba.cat;
ajuntament@santramon.ddl.net; ajuntament@santsadurni.cat;
st.sadurnio@diba.cat; st.salvador@diba.cat; svcastellet@santvi.net;
oficines@svmontalt.net; st.vicenst@diba.cat; ajuntament@svh.cat;
ajuntament@santabarbara.cat; st.cecilia@diba.cat; st.colomac@diba.cat;
ajuntament@scf.cat; st.colomag@gramenet.cat; aj.stacqueralt@altanet.org;
ajuntament@santacristina.net; st.eugenia@diba.cat; st.eulaliariu@diba.cat;
ser@ser.cat; st.fe@diba.cat; ajuntament@santallogaia.cat;
ajuntament@montbui.net; comunicacio@santamargaridaielsmonjos.org;
st.m.besora@diba.cat; st.m.martorelles@diba.cat; st.m.merles@diba.cat;
st.m.miralles@diba.cat; ajuntament@smpalautordera.cat; st.m.olo@olo.cat;
aj.santaoliva@santaoliva.cat; ajuntament@santapau.cat; alcaidia@staperpetua.cat;
ajuntament@stasusanna.org; santpedor@santpedor.cat; aj.sarral@altanet.org;
ajuntament@sarriadeter.cat; ajuntament@sarrocabellera.ddl.net;
ajuntament@sarrocalleida.ddl.net; info@ajuntamentdesaus.com;
aj.savalla@altanet.org; aj.secuia@altanet.org; ajuntament@selvamar.cat;
ajuntament@laselvadelcamp.cat; aj.senan@altanet.org; lasenia@lasenia.cat;
ajuntament@senterada.ddl.net; ajuntament@sentiu.ddl.net;
sentmenat@senterat.cat; ajuntament@serinya.cat; ajuntament@seros.cat;
ajuntament@serradedaro.cat; info@setcases.cat; alcaidia@aj-laseu.cat;

[Número de página]

CC:

seva@diba.cat; ajuntament@sidamon.cat; ajuntament@silis.cat; oac@sitges.cat;
ajuntament@siuranaemporda.cat; sobremunt@diba.cat;
ajuntament@soleras.ddl.net; secretaria@solivella.cat; ajuntament@ajsolsona.cat;
sora@diba.cat; ajuntament@soriguera.ddl.net; ajuntament@sort.ddl.net;
ajuntament@soses.ddl.net; subirats@diba.cat; ajuntament@sudanell.cat;
ajuntament@sunyer.ddl.net; suria@surla.cat; ajuntament@susqueda.cat;
tagamanent@diba.cat; talamanca@diba.cat; ajuntament@talarn.ddl.net;
ajuntament@talavera.ddl.net; ajuntament@latallada.cat; alcaldia@taradell.cat;
ajuntament@tarragona.cat; ajuntament@tarrega.cat; ajuntament@tarres.cat;
ajuntament@tarroja.ddl.net; tavernoles@diba.cat; taverter@diba.cat;
ajuntament@teia.cat; ajuntament@termens.cat; ajuntament@terrades.cat;
ajuntament@terrassa.cat; tiana@diba.cat; ajuntament@tirvia.ddl.net;
ajuntament@tiurana.cat; aj.tivenys@altanet.org; aj.tivissa@altanet.org;
tona@tona.cat; ajuntament@tora.cat; tordera@tordera.cat; torello@ajtorello.cat;
secretaria@elstorms.cat; ajuntament@tornabous.cat;
ajuntament@torrecapdella.ddl.net; torre@diba.cat; aj.tfontaubella@altanet.org;
aj.tespanyol@altanet.org; ajuntament@torrebesses.cat;
ajuntament@torredembarra.cat; ajuntament@torrefarrera.cat;
ajuntament@torrefeta.ddl.net; ajuntament@torregrossa.cat;
ajuntament@torrelameu.ddl.net; torrelavit@torrelavit.net; torrellesf@diba.cat;
torrellesll@diba.cat; ajuntament@torrent.cat; ajuntament@torressegre.cat;
ajuntament@torreserona.ddl.net; torroelladefluvia@hotmail.com;
alcaldia@torroella-estartit.cat; aj.torroja@altanet.org; ajuntament@tortella.cat;
aj.tortosa@tortosa.altanet.org; ajuntament@tosas.cat;
ajuntament@tossademar.org; administracio@ajuntamentdetremp.cat;
ajuntament@ajulla.org; ullastrell@diba.cat; ajuntament@ullastret.cat;
ajuntament@uldecona.cat; aj.ulldemolins@altanet.org;
ajuntament@ultramort.cat; ajuntament@urus.cat; vacarisses@vacarisses.cat;
ajuntament@lavajol.cat; info@valldebianya.cat; ajuntament@vallboi.ddl.net;
ajuntament@vallcardos.ddl.net; ajuntament@vallbas.cat; vallbona@diba.cat;
ajuntament@vallbona.ddl.net; vallcebre@diba.cat; aj.vallclara@altanet.org;
ajuntament@vallfogona.net; ajuntament@vallfogona.cat;
ajuntament@vallfogonaderluorb.cat; vallgorguina@vallgorguina.cat;
info@vallirana.cat; ajuntament@vall-llobrega.cat; aj.vallmoll@vallmoll.cat;
vallromanes@diba.cat; ajuntament@valls.cat; ajuntament@vallsaguiar.ddl.net;
ajuntament@vallsvalira.ddl.net; info@vandellos-hospitalet.cat;
ajuntament@vansaforols.ddl.net; veciana@diba.cat; ajuntament@elvendrell.net;
ajuntament@ventallo.cat; ajuntament@verdu.cat; ajuntament@verges.cat;
aj.vespella@altanet.org; serveisgenerals@vic.cat; ajuntament@vidra.cat;
ajuntament@vidreres.cat; info@vielha-mijaran.org; aj.vilabella@altanet.org;
secretaria@vilabertran.cat; ajuntament@vilablareix.cat; vilada@diba.cat;
ajuntament@viladamat.cat; aj-viladecans@viladecans.cat;
viladecavalls@viladecavalls.cat; ajuntament@vilademuls.cat;
ajuntament@viladrau.cat; ajuntament@vilafant.com; ajuntament@vilafranca.org;
ajuntament@vilagrassa.ddl.net; informacio@vilajuiga.cat; aj.vilalba@altanet.org;
vilalba@diba.cat; ajuntament@vilaller.ddl.net; ajuntament@vilallongadeter.cat;
secretaria@vilallongadelcamp.cat; ajuntament@vilamacolum.cat;
vilamalla@vilamalla.cat; ajuntament@vilamaniscle.org; secretaria@vilamos.es;
ajuntament@vilanant.cat; ajuntament@vilanovabellpuig.ddl.net;
ajuntament@vilanovabarca.cat; ajuntament@vilanovaaguda.ddl.net;
ajuntament@vilanovameia.cat; aj.vprades@altanet.org; vilanovas@diba.cat;
ajuntament@vilanovasegria.cat; vilanovac@vilanovadelcami.cat;
ajuntament@vilanovadelvalles.cat; llopez@vescomalbou.cat;
jgomariz@vilanova.cat; aj.vilaplana@altanet.org; ajuntament@vila-rodona.cat;
alcaldia@vila-sacra.cat; ajuntament@vilasana.ddl.net; ajuntament@vila-seca.cat;

[Número de página]

CC: ajuntament@vilassardedalt.cat; ajuntament@vilassardemar.cat;
ajuntament@vilaur.net; aj.vilaverd@altanet.org; aj.vilellaalta@altanet.org;
aj.vilellaalba@altanet.org; vilobi@diba.cat; ajuntament@vilobidonyar.cat;
ajuntament@vilopriu.cat; ajuntament@vilosell.ddl.net;
ajuntament@vimbodipoblet.cat; ajuntament@vinaixa.cat; aj.vinebre@altanet.org;
aj.vinyols@altanet.org; viver@diba.cat; aj.xerta@xerta.cat

Assunto: COL-LABORACIÓ INVESTIGACIÓ AJUNTAMENTS

Benvolgut senyor o senyora,

Sóc Efrén Radigales, tècnic de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, actualment estic redactant una tesina dirigida pel Dr. Jesús Abad Puente del **Departament d'Organització d'Empreses (DOE) de la Universitat Politècnica de Catalunya**, aquesta tracta dels sistemes de gestió (SG) que tenen implantats els municipis de Catalunya.

Per poder elaborar una part essencial de la investigació necessito i us prego que destineu: entre 3 i 10 minuts en funció de les respostes a respondre l'enquesta a la que podreu accedir per aquest enllaç.

La pot respondre qualsevol persona de la corporació. Només heu de saber si disposeu al vostre Ajuntament d'un sistema de gestió o model de gestió tipus: ISO 9001 ; ISO 14001.... carta de serveis, EFQM. En cas que no disposeu de cap, l'enquesta serà molt ràpida (només heu d'arribar fins al final de l'enquesta), en cas que sí, us demano un parell de dades (si no les sabeu no passa res).

La persona que rebi aquest correu, ets la més important, ja que tant la pots respondre o reenviar el correu a qui la podrà respondre si us plau prego que li enviïs a la persona que toqui (personal polític; tècnic ; administratiu ...) i li facis dos frases de petició per que respongui l'enquesta.

Us prego que responeu l'enquesta abans del proper **17 de juny de 2016**.

Així mateix, per qualsevol dubte poden contactar amb el Doctor Jesús Abad Puente, director de la tesina, del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, a través del correu electrònic jesus.abad@upc.edu .

ENLLAÇ DE L'ENQUESTA (copiar l'enllaç al navegador):

<https://es.surveymonkey.com/r/efren-UPC-DOE>

[Número de página]

Una vegada finalitzat l'estudi, li traslladarem per correu electrònic les conclusions del mateix per si són del seu interès.

Voldria agrair-li per endavant la seva col·laboració.

Rebi una cordial salutació,

Efrén Radigales

Per qualsevol comunicació o aclariment poden fer-ho a:

radigalesse@santjust.cat o per tel. 649 46 69 70

RADIGALES SANCHEZ, Efrén

De: Efrén Radigales <efrenradigales@gmail.com>
Enviado el: domingo, 12 de junio de 2016 17:43
Para: RADIGALES SANCHEZ, Efrén
CC: info@palaudesantaaulia.cat; ajuntament@aiguaviva.cat; regidories@maials.cat; ajuntament@vilaur.cat; ajuntament@cornelladelterri.cat; svcastellet@svc.cat; ajuntament@bile.cat; ajuntament@albons.cat
Asunto: UPC - COL-LABORACIÓ INVESTIGACIÓ AJUNTAMENTS

Benvolgut senyor o senyora,

Sóc Efrén Radigales, tècnic de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, actualment estic redactant una tesina dirigida pel Dr. Jesús Abad Puente del **Departament d'Organització d'Empreses (DOE) de la Universitat Politècnica de Catalunya**, aquesta tracta dels sistemes de gestió (SG) que tenen implantats els municipis de Catalunya.

Per poder elaborar una part essencial de la investigació necessito i us prego que destineu: entre 3 i 10 minuts en funció de les respostes a respondre l'enquesta a la que podreu accedir per aquest enllaç.

La pot respondre qualsevol persona de la corporació. Només heu de saber si disposeu al vostre Ajuntament d'un sistema de gestió o model de gestió tipus: ISO 9001 ; ISO 14001 carta de serveis, EFQM. En cas que no disposeu de cap, l'enquesta serà molt ràpida (només heu d'arribar fins al final de l'enquesta), en cas que sí, us demano un parell de dades (si no les sabeu no passa res).

La persona que rebí aquest correu, ets la més important, ja que tant la pots respondre o reenviar el correu a qui la podrà respondre si us plau prego que li enviïs a la persona que toqui (personal polític; tècnic ; administratiu ...) i li facis dos frases de petició per que respongui l'enquesta.

Us prego que respoeneu l'enquesta abans del proper **17 de juny de 2016**.

Així mateix, per qualsevol dubte poden contactar amb el Doctor Jesús Abad Puente, director de la tesina, del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, a través del correu electrònic: jesus.abad@upc.edu .

ENLLAÇ DE L'ENQUESTA (copiar l'enllaç al navegador):

<https://es.surveymonkey.com/r/efren-UPC-DOE>

Una vegada finalitzat l'estudi, li traslladarem per correu electrònic les conclusions del mateix per si són del seu interès.

Voldria agrair-li per endavant la seva col·laboració.

[Número de página]

Rebi una cordial salutació,

Efrén Radigales

Per qualsevol comunicació o aclariment poden fer-ho a:

radigalesse@santjust.cat o per tel. [649 46 69 70](tel:649466970)

[Número de página]

Annex 3

RADIGALES SANCHEZ, Efrén

De: Efrén Radigales <efrenradigales@gmail.com>
Enviado el: domingo, 12 de junio de 2016 11:40
Para: RADIGALES SANCHEZ, Efrén
CC: consell@altcamp.cat; secretaria@altemporda.org; ccapenedes@ccapenedes.cat; consell@alturgell.ddl.net; consell@ccar.ddl.net; consell.anoia@anoia.cat; e.perez@aran.org; consell@ccbages.cat; ccbaixcamp@altanet.org; ccbe@baixebre.cat; consell@baixemporda.cat; consellcomarcal@elbaixllobregat.cat; ccbp@bpenedes.altanet.org; consell@barcelones.cat; ccbergueda@ccbergueda.cat; recepcio@cerdanya.cat; cccb@concadebarbera.cat; ccgarraf@ccgarraf.cat; consell@garrigues.cat; ccgarrotxa@garrotxa.cat; info@girones.cat; maresme@ccmaresme.cat; consell@montsia.cat; consell@ccnoguera.cat; informa@ccosona.cat; consell@pallarsjussa.net; consell@pallarssobira.cat; secretaria@plaestany.cat; consell@plaurgell.cat; consellcomarcal@priorat.cat; consell@riberaebre.org; ccripolles@ripolles.cat; consell@ccsegarra.cat; presidencia@segria.cat; ccselva@ddgiles; consell@solsones.ddl.net; tarragones@tarragones.cat; consellcomarcal@terra-alta.cat; consell@urgell.cat; ccvoc@ccvoc.org; ccvo@vallesoriental.cat
Asunto: UPC- COL-LABORACIÓ INVESTIGACIÓ AJUNTAMENTS

Benvolgut company o companya del Consell Comarcal,

Sóc Efrén Radigales, tècnic de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, actualment estic redactant una tesina dirigida pel Dr. Jesús Abad Puente del **Departament d'Organització d'Empreses (DOE) de la Universitat Politècnica de Catalunya**, aquesta tracta dels sistemes de gestió (SG) que tenen implantats els municipis de Catalunya.

Per poder realitzar una part essencial de la investigació he enviat un correu massiu als 948 municipis de Catalunya, on els hi demano que responguin una breu enquesta que té una durada entre 3 i 10 minuts en funció de les respostes que donin.

Em dirigeixo a vosaltres per demanar-vos ajuda: com entitat supramunicipal, i que col·laborareu / gestioneu directament serveis dels municipis de la vostra comarca. Us prego si podeu respondre en relació als municipis amb els que treballem.

La pot respondre qualsevol persona del Consell. Només heu de saber si l'Ajuntament pel que responeu disposa d'un sistema de gestió o model de gestió tipus: ISO 9001 ; ISO 14001.... carta de serveis, EFQM. En cas que no disposi de cap, l'enquesta serà molt ràpida (només heu d'arribar fins al final de l'enquesta), en cas que sí, us demano un parell de dades (si no les sabeu no passa res).

[Número de pàgina]

La persona que rebí aquest correu, és la més important, ja que tant la pot respondre, o reenviar el correu a qui la podrà respondre. Si us plau prego que s'envii a la persona o persones que toqui (personal polític; tècnic ; administratiu ...) i es faci dos frases de petició per que respongui l'enquesta.

Us prego que responeu l'enquesta abans del proper 17 de juny de 2016.

Així mateix, per qualsevol dubte podeu contactar amb el Doctor Jesús Abad Puente, director de la tesina, del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, a través del correu electrònic jesus.abad@upc.edu .

Una vegada finalitzat l'estudi, li traslladarem per correu electrònic les conclusions del mateix per si són del seu interès.

Voldria agrair-li per endavant la seva col·laboració.

Rebi una cordial salutació,

Efrén Radigales

Per qualsevol comunicació o aclariment poden fer-ho a:

radigalesse@santjust.cat o per tel. 649 46 69 70

[Número de página]

RADIGALES SANCHEZ, Efrén

De: Efrén Radigales <efrenradigales@gmail.com>
Enviado el: domingo, 12 de junio de 2016 18:14
Para: RADIGALES SANCHEZ, Efrén
CC: recepcio@cerdanya.org; comunicacio@selva.cat
Asunto: UPC - COL-LABORACIÓ INVESTIGACIÓ AJUNTAMENTS

Benvolgut company o companya del Consell Comarcal,

Sóc Efrén Radigales, tècnic de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, actualment estic redactant una tesina dirigida pel Dr. Jesús Abad Puente del **Departament d'Organització d'Empreses (DOE) de la Universitat Politècnica de Catalunya**, aquesta tracta dels sistemes de gestió (SG) que tenen implantats els municipis de Catalunya.

Per poder realitzar una part essencial de la investigació he enviat un correu massiu als 948 municipis de Catalunya, on els hi demano que responguin una breu enquesta que té una durada entre 3 i 10 minuts en funció de les respostes que donin.

Em dirigeixo a vosaltres per demanar-vos ajuda: com entitat supramunicipal, i que col·laborareu / gestioneu directament serveis dels municipis de la vostra comarca. Us prego si podeu respondre en relació als municipis amb els que trebal·leu.

La pot respondre qualsevol persona del Consell. Només heu de saber si l'Ajuntament pel que responeu disposa d'un sistema de gestió o model de gestió tipus: ISO 9001 ; ISO 14001.... carta de serveis, EFQM. En cas que no disposi de cap, l'enquesta serà molt ràpida (només heu d'arribar fins al final de l'enquesta), en cas que sí, us demano un parell de dades (si no les sabeu no passa res).

La persona que rebí aquest correu, és la més important, ja que tant la pot respondre, o reenviar el correu a qui la podrà respondre. Si us plau prego que s'envii a la persona o persones que toqui (personal polític; tècnic ; administratiu ...) i es faci dos frases de petició per que respongui l'enquesta.

ENLLAÇ: (cal copiar al navegador)
<https://es.surveymonkey.com/r/efren-UPC-DOE>

Nota: Si la persona que ompli l'enquesta ho fa per diversos ajuntaments, pot fer-ho des del mateix ordinador, no està "capat" la lectura de la IP, només es necessari indicar a cada enquesta l'Ajuntament al que es fa referència.

Us prego que responeu l'enquesta abans del proper 17 de juny de 2016.

Així mateix, per qualsevol dubte podeu contactar amb el Doctor Jesús Abad Puente, director de la tesina, del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, a través del correu electrònic jesus.abad@upc.edu .

Una vegada finalitzat l'estudi, li traslladarem per correu electrònic les conclusions del mateix per si són del seu interès.

[Número de pàgina]

Voldria agrair-li per endavant la seva col·laboració.

Rebi una cordial salutació,

Efrén Radigales

Per qualsevol comunicació o aclariment poden fer-ho a:

radigalesse@santjust.cat o per tel. [649 46 69 70](tel:649466970)

[Número de pàgina]

Annex 4

RADIGALES SANCHEZ, Efren

De: RADIGALES SANCHEZ, Efren
Enviado el: lunes, 20 de junio de 2016 13:24
Para: RADIGALES SANCHEZ, Efren (radigalesse@santjust.cat)
Asunto: RV: COL-LABORACIÓ INVESTIGACIÓ AJUNTAMENTS

Bon dia,

El passat 12 de juny m'havia adreçat a vostès per sol·licitar la seva col·laboració en relació a una investigació sobre el grau d'implantació dels sistemes o models de gestió que disposen els ajuntaments de Catalunya.

Hem rebut més de 140 respostes dels diferents ajuntament de Catalunya, però per poder validar l'estudi, no tenim prou taxa de resposta, es per aquest motiu que ens tornem adreçar a vostès per pregar-li:

Per poder elaborar una part essencial de la investigació necessito i us prego que destineu: entre 3 i 10 minuts en funció de les respostes a respondre l'enquesta a la que podreu accedir per aquest enllaç.

La pot respondre qualsevol persona de la corporació. Només heu de saber si disposeu al vostre Ajuntament d'un sistema de gestió o model de gestió tipus: ISO 9001 ; ISO 14001.... carta de serveis, EFQM. En cas que no disposeu de cap, l'enquesta serà molt ràpida (només heu d'arribar fins al final de l'enquesta), en cas que sí, us demano un parell de dades (si no les sabeu no passa res).

La persona que rebí aquest correu, ets la més important, ja que tant la pots respondre o reenviar el correu a qui la podrà respondre si us plau prego que li enviïs a la persona que toqui (personal polític; tècnic ; administratiu ...) i li facis dos frases de petició per que respongui l'enquesta.

Us prego que responeu l'enquesta abans del proper de 23 de juny de 2016.

Així mateix, per qualsevol dubte poden contactar amb el Doctor Jesús Abad Puente, director de la tesina, del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, a través del correu electrònic jesus.abad@upc.edu.

ENLLAÇ DE L'ENQUESTA (copiar l'enllaç al navegador), es molt important finalitzar l'enquesta (i no tancar-la mentre l'esteu elaborant).

<https://es.surveymonkey.com/r/efren-UPC-DOE>

Voldria agrair la col·laboració dels següents ajuntaments:

AJUNTAMENT D'AIGUAVIVA
AJUNTAMENT D'ALBONS
AJUNTAMENT D'ALCOLETGE
AJUNTAMENT D'ALINS
AJUNTAMENT D'ALMATRET
AJUNTAMENT D'ARENYS DE MAR
AJUNTAMENT D'ARTESA DE SEGRE
AJUNTAMENT DE BANYOLES
AJUNTAMENT DE BÀSCARA
AJUNTAMENT DE BEGUES
AJUNTAMENT DE BELLVÍS
AJUNTAMENT DE BIGUES I RIELLS
AJUNTAMENT DE CABRERA D'ANOIA
AJUNTAMENT DE CABRILS
AJUNTAMENT DE CADAQUÉS
AJUNTAMENT DE CALDES DE MONTBUI

[Número de pàgina]

AJUNTAMENT DE CALELLA
AJUNTAMENT DE CALONGE
AJUNTAMENT DE CANET D'ADRI
AJUNTAMENT DE CANET DE MAR
AJUNTAMENT DE CANTALLOPS
AJUNTAMENT DE CAPMANY
AJUNTAMENT DE CASERES
AJUNTAMENT DE CASTELLAR DE N'HUG
AJUNTAMENT DE CASTELLBISBAL
AJUNTAMENT DE CASTELLFOLLIT DE RIUBREGÓS
AJUNTAMENT DE CASTELLFOLLIT DEL BOIX
AJUNTAMENT DE CASTELLOÍ
AJUNTAMENT DE CELRÀ
AJUNTAMENT DE CORBERA DE LLOBREGAT
AJUNTAMENT DE CORNELLÀ DE LLOBREGAT
AJUNTAMENT DE CUBELLES
AJUNTAMENT DE DAS
AJUNTAMENT D'ESPLUGUES DE LLOBREGAT
AJUNTAMENT DE FONTANALS DE Cerdanya
AJUNTAMENT DE FORADADADA
AJUNTAMENT DE GELIDÀ
AJUNTAMENT DE GÓSOL
AJUNTAMENT DE GRANOLLERS
AJUNTAMENT D'IGUALADA
AJUNTAMENT DE JORBA
AJUNTAMENT DE LA CANONJA
AJUNTAMENT DE LA PERA
AJUNTAMENT DE LA POBLA DE SEGUR
AJUNTAMENT DE LA VALL DE BOI
AJUNTAMENT DE LA VALL D'EN BAS
AJUNTAMENT DE L'ARMENTERA
AJUNTAMENT DE LES PRESES
AJUNTAMENT DE LLANÇA
AJUNTAMENT DE LLEIDÀ
AJUNTAMENT DE LLINARS DEL VALLÈS
AJUNTAMENT DE LLORENÇ DE PENEDÈS
AJUNTAMENT DE MALGRAT DE MAR
AJUNTAMENT DE MARGALEF
AJUNTAMENT DE MARTORELL
AJUNTAMENT DE MASQUEFA
AJUNTAMENT DEL MASNOU
AJUNTAMENT DE MASSANES
AJUNTAMENT DE MATADEPERA
AJUNTAMENT DE MOLINS DE REI
AJUNTAMENT DE MOLLÓ
AJUNTAMENT DE MONGAT
AJUNTAMENT DE MONTAGUT I OIX
AJUNTAMENT DE MONTELLÀ I MARTINET
AJUNTAMENT DE MONTMELÓ
AJUNTAMENT DE MONTORNÈS DE SEGARRA
AJUNTAMENT D'ODÈN
AJUNTAMENT D'ÒDENÀ
AJUNTAMENT D'OGASSA
AJUNTAMENT D'OLIANA
AJUNTAMENT D'ORÍS
AJUNTAMENT DE PALAMÓS

[Número de pàgina]

AJUNTAMENT DEL PALAU D'ANGLESOLA
 AJUNTAMENT DE PALAU-SATOR
 AJUNTAMENT DE PALLEJÀ
 AJUNTAMENT DE PARETS DEL VALLÈS
 AJUNTAMENT DEL PLA DEL PENEDÈS
 AJUNTAMENT DE PINEDA DE MAR
 AJUNTAMENT DEL POAL
 AJUNTAMENT DE POBOLEDA
 AJUNTAMENT DE POLINYA
 AJUNTAMENT DE PONT DE MOLINS
 AJUNTAMENT DE PORQUERES
 AJUNTAMENT DE PRATS DE LLUÇANÈS
 AJUNTAMENT DE PREMIÀ DE DALT
 AJUNTAMENT DE PREMIÀ DE MAR
 AJUNTAMENT DE QUEROL
 AJUNTAMENT DE RIPOLLET
 AJUNTAMENT DE RIUDECOLS
 AJUNTAMENT DE ROQUETES
 AJUNTAMENT DE SABADELL
 AJUNTAMENT DE SALT
 AJUNTAMENT DE SANT ADRIÀ DE BESÒS
 AJUNTAMENT DE SANT ANIOL DE FINESTRES
 AJUNTAMENT DE SANT BARTOMEU DEL GRAU
 AJUNTAMENT DE SANT BOI DE LLOBREGAT
 AJUNTAMENT DE SANT CEBRIÀ DE VALLALTA
 AJUNTAMENT DE SANT CUGAT DEL VALLÈS
 AJUNTAMENT DE SANT FELIU DE GUIXOLS
 AJUNTAMENT DE SANT FELIU DE LLOBREGAT
 AJUNTAMENT DE SANT FERRIOL
 AJUNTAMENT DE SANT HILARI SACALM
 AJUNTAMENT DE SANT JAUME D'ENVEJA
 AJUNTAMENT DE SANT JOAN MOLLET
 AJUNTAMENT DE SANT JORDI DESVALLS
 AJUNTAMENT DE SANT LLORENÇ D'HORTONS
 AJUNTAMENT DE SANT MARTÍ SESGUEIOLES
 AJUNTAMENT DE SANT PAU DE SEGÚRIES
 AJUNTAMENT DE SANT PERE SALLAVINERA
 AJUNTAMENT DE SANT QUIRZE DEL VALLÈS
 AJUNTAMENT DE SANT SADURNÍ D'ANOIA
 AJUNTAMENT DE SANT VICENÇ DE CASTELLET
 AJUNTAMENT DE SANTA CECÍLIA DE VOLTREGÀ
 AJUNTAMENT DE SANTA FE DEL PENEDÈS
 AJUNTAMENT DE SANTA MARGARIDA DE MONTBUI
 AJUNTAMENT DE SANTA MARIA D'OLÓ
 AJUNTAMENT DE SANTA PERPÈTUA DE MOGODA
 AJUNTAMENT DE SAVALLÀ DEL COMTAT
 AJUNTAMENT DE SIDAMON
 AJUNTAMENT DE TALAMANCA
 AJUNTAMENT DE TAVÈRNOLES
 AJUNTAMENT DE TAVERNET
 AJUNTAMENT DE TÈRMENS
 AJUNTAMENT DE TERRASSA
 AJUNTAMENT DE TONA
 AJUNTAMENT DE TORDERA
 AJUNTAMENT DE TORNABOUS
 AJUNTAMENT DE TORTOSA

[Número de página]

AJUNTAMENT DE TOSSA DE MAR
AJUNTAMENT DE VALLBONA D'ANOIA
AJUNTAMENT DE VALLBONA DE LESMONGES
AJUNTAMENT DE VALLFOGONA DE RIPOLLÈS
AJUNTAMENT DE VALLS
AJUNTAMENT DE VILADAMAT
AJUNTAMENT DE VILADECANS
AJUNTAMENT DE VILADECAVALLS
AJUNTAMENT DE VILAGRASSA
AJUNTAMENT DE VILAMALLA
AJUNTAMENT DE VILA-SACRA
AJUNTAMENT DE VILAURO
AJUNTAMENT DE XERTA

Efrén Radigales
Cap de projectes, manteniment i
milliores urbanes

Ajuntament de Sant Just Desvern
Tel. 93 480 48 00 / santjust.cat



De: Efrén Radigales [mailto:efrenradigales@gmail.com]

Enviado el: domingo, 12 de junio de 2016 11:22

Para: RADIGALES SANCHEZ, Efrén

CC:

Asunto: COL·LABORACIÓ INVESTIGACIÓ AJUNTAMENTS

Benvolgut senyor o senyora,

Sóc Efrén Radigales, tècnic de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, actualment estic redactant una tesina dirigida pel Dr. Jesús Abad Puente del **Departament d'Organització d'Empreses (DOE) de la Universitat Politècnica de Catalunya**, aquesta tracta dels sistemes de gestió (SG) que tenen implantats els municipis de Catalunya.

Per poder elaborar una part essencial de la investigació necessito i us prego que destineu: entre 3 i 10 minuts en funció de les respostes a respondre l'enquesta a la que podreu accedir per aquest enllaç.

La pot respondre qualsevol persona de la corporació. Només heu de saber si disposeu al vostre Ajuntament d'un sistema de gestió o model de gestió tipus: ISO 9001 ; ISO 14001.... carta de serveis, EFQM. En cas que

[Número de pàgina]

...

Annex 5

RADIGALES SANCHEZ, Efrén

De: RADIGALES SANCHEZ, Efrén <radigalesse@santjust.cat>
Enviado el: lunes, 06 de junio de 2016 18:49
Para: tecnicsmunicipals@tecnicsmunicipals.cat
Asunto: [tecnicos municipales] TMGeneral ajut amb investigació UPC

Importancia: Alta

Benvolguts companys i companyes de tècnics municipals,
Us escric per demanar ajuda amb la meva tesina de TFM e introductòria al doctorat en col·laboració amb la UPC.

Us demano i prego 2 coses

1. La més "emprenyadora", si podeu demanar a la persona que porta el servei/secció on estigui implantat el SG, que ompli l'enquesta de l'enllaç adjunt (pels qui tinguin SG implantat, l'enquesta té més preguntes, i pels que no tenen implantat amb donant-li al "següent – següent" omplireu no més de 5 preguntes) Si sou vosaltres mateixos... dons això, si podeu omplir-la plis.
2. En cas que tingueu la certesa que al vostre ajuntament no hi ha implantat cap ISO, model EFQM, o carta de serveis. La podeu omplir vosaltres mateixos (si voleu podeu comentar amb qui creieu oportú), en aquest cas heu respondreu a 5 preguntes.

Per la valides de l'estudi, necessito una taxa de resposta d'entre el 35% i el 45% dels municipis, és a dir necessito com a mínim 332 enquestes reals.

Us prego que destineu una estona dels vostre temps, al principi de l'enquesta demano 3 dades (nom de la persona ; nom de l'ajuntament ; e-mail) no faré cap difusió, les dades seran eliminades una vegada finalitzada la tesina. El mail el faré servir exclusivament, per si tingues algun dubte d'alguna resposta (que no crec) i per preguntar si voleu rebre copia de les conclusions de l'estudi.

Si podeu enviar la resposta abans del **10 de juny de 2016** fantàstic!

Moltes gràcies a tothom!!!

Efrén

PD1. Ernest Cuadrado, tu i jo la responem junts!!! (som els dos de sant just)

Enllaç de l'enquesta:

<https://es.surveymonkey.com/r/efren-UPC-DOE>

Efrén Radigales
Cap de projectes, manteniment i
milliores urbanes

Ajuntament de Sant Just Desvern
Tel. 93 480 48 00 / santjust.cat

[Número de página]

RADIGALES SANCHEZ, Efren

De: DIEZ PALACIOS, Angeles
Enviado el: lunes, 13 de junio de 2016 15:38
Para: RADIGALES SANCHEZ, Efren
Asunto: RV: [juridicsmunicipals] FAVOR: resposta enquesta company tècnic per tesina

De: DIEZ PALACIOS, Angeles
Enviado el: lunes, 13 de junio de 2016 15:40
Para: 'juridicsmunicipals@googlegroups.com' <juridicsmunicipals@googlegroups.com>
Asunto: RE: [juridicsmunicipals] FAVOR: resposta enquesta company tècnic per tesina

Bon tarda companys,

Volia demanar-vos un favor de part d'una company de l'Ajuntament que està fent la seva tesina. Necessita que respongueu a una petita enquesta abans del proper 17 de juny de 2016. Us envio la seva petició i l'enllaç de l'enquesta.

Moltíssimes gràcies per la vostra col·laboració i temps.

Angeles

. Benvolgut senyor o senyora,

Sóc Efrén Radigales, tècnic de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, actualment estic redactant una tesina dirigida pel Dr. Jesús Abad Puente del **Departament d'Organització d'Empreses (DOE) de la Universitat Politècnica de Catalunya**, aquesta tracta dels sistemes de gestió (SG) que tenen implantats els municipis de Catalunya.

Per poder elaborar una part essencial de la investigació necessito i us prego que destineu: entre 3 i 10 minuts en funció de les respostes a respondre l'enquesta a la que podreu accedir per aquest enllaç.

La pot respondre qualsevol persona de la corporació. Només heu de saber si disposeu al vostre Ajuntament d'un sistema de gestió o model de gestió tipus: ISO 9001 ; ISO 14001.... carta de serveis, EFQM. En cas que no disposeu de cap, l'enquesta serà molt ràpida (només heu d'arribar fins al final de l'enquesta), en cas que sí, us demano un parell de dades (si no les sabeu no passa res).

La persona que rebí aquest correu, ets la més important, ja que tant la pots respondre o reenviar el correu a qui la podrà respondre si us plau prego que li enviïs a la persona que toqui (personal polític; tècnic ; administratiu ...) i li facis dos frases de petició per que respongui l'enquesta.

Us prego que responeu l'enquesta abans del proper **17 de juny de 2016**.

Així mateix, per qualsevol dubte poden contactar amb el Doctor Jesús Abad Puente, director de la tesina, del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC, a través del correu electrònic jesus.abad@upc.edu .

ENLLAÇ DE L'ENQUESTA (copiar l'enllaç al navegador):

<https://es.surveymonkey.com/r/efren-UPC-DOE>

Una vegada finalitzat l'estudi, li traslladarem per correu electrònic les conclusions del mateix per si són del seu interès.

Voldria agrair-li per endavant la seva col·laboració.

Rebi una cordial salutació,

[Número de página]

Efrén Radigales

Per qualsevol comunicació o aclariment poden fer-ho a:

radigalesse@santjust.cat o per tel. [649 46 69 70](tel:649466970)

[Número de pàgina]